

# تعلیم استخدام ما تعرفه بالفعل

ستیضین ایہ. شتمف و جویل آر. دی لوکا  
رسوم: دان شیضیلمان



مستبة جریر  
JARIR BOOKSTORE  
کتاب و کتب

<https://t.me/kotokhatab>

تعلیم استخدام  
ما تعرفه بالفعل

<https://t.me/kotokhatab>



### للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة  
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarirbookstore.com](http://www.jarirbookstore.com)  
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublishings@jarirbookstore.com](mailto:jbpublishings@jarirbookstore.com)

### تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهتنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة من تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونظلي مسؤوليتنا بخاصة من أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر هي الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرحية، أو المثرية، أو غيرها من الخسائر.

### الطبعة الأولى ٢٠١١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 1994 by Stephen A. Stumpf and Joel R. DeLuca  
First published by Barrett-Koshler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.  
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2011. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نشكر دعمك لتتولى المؤلفين والناسخين.

للمملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - هاتفون +٩٦٦١٤٦٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٦٣٦٣

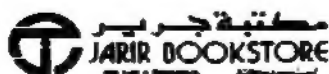
<https://t.me/kotokhatab>

# Learning to Use What You **ALREADY** **KNOW**

---

Stephen A. Stumpf & Joel R. DeLuca

Foreword by Dan Shefelman



<https://t.me/kotokhatab>



***mohamed khatab***

<https://t.me/kotokhatab>

## المحتويات

١	تمهيد
٧	مقدمة قوة الرأي العميقة في العمل
١١	١ / نطل الحياة تكرر نفسها إلى أن نتعلم
١٧	٢ / استغرق في حالة التدفق لتعيش أفضل التجارب
٢٣	٣ / تتبع مصادر طاقتك
٢٩	٤ / عدم الانسجام ليس فشلاً
٣٣	٥ / إذا كنت تحصل على النتيجة المطلوبة من المرة الأولى كل مرة، فأنت لا تخاطر بما يكفي
٣٧	٦ / انتبه لعملية الاكتشاف الطبيعي
٤٣	٧ / البعد للحظة عن التوقعات يمكن أن يؤدي لأحداث تعليمية أساسية
٥١	٨ / اكتسب المرونة من خلال تعلم التكيف مع المعن

٥٧	٩ /	أغطية البلوعات دائرية: تعلم من الأنماط في الحياة اليومية
٦١	١٠ /	قابلية الإثبات فكرة أضغط من الحقيقة
٦٧	١١ /	الضغط يرجي إصدار الأحكام
٧١	١٢ /	التشبيهات والاستعارات تفتح الأبواب للخلق
٧٧	١٣ /	لهم قوة حواسك: خط البصر ومجال الصوت
٨٣	١٤ /	التركيز على الحاسة المسيطرة لتحصين عملية التعلم
٩١	١٥ /	طُور الإبداع وسيتبعه الفناء
٩٧	١٦ /	روح التشخيص في اكتشاف
١٠٣	١٧ /	إكمال الكلمات المتقاطعة تجسيد للأمور التي يجدها الناس محبطة في العمل
١٠٧	١٨ /	لا تسأل سؤالاً لن تقدر على عمله إجابته
١١١	١٩ /	استمن بعملية تطعيم وتطبيق لأحداث للتغيير: قم بالزراعة والتنظيم والتطعيم والإكثار
١١٩	٢٠ /	للتوصل إلى حل وسط في الحياة يجب إرضاء نفسك وإرضاء الناس واستيفاء الإمكانيات اللازمة في الوقت نفسه

٢١ /	افرج عن الخط لكي تتجنب مضلة التفكير لو التصرف	١٢٩
٢٢ /	كن استراتيجيًا وتحليليًا: فهذان النوعان من التفكير يحتاجان إلى بعضهما	١٣٥
٢٣ /	القواعد أدوات (يجب ألا توضع في أيدي السفهاء)	١٤١
٢٤ /	الزبيب للنقوع في الماء لا يصير عنبًا	١٤٥
٢٥ /	منتجات HeathKits <sup>TM</sup> أعلى قيمة من الطول الكاملة	١٤٧
٢٦ /	حدد ورائب لأصحاب المواهب الطبيعية - لكن لا تستمع لهم	١٥١
٢٧ /	كيفية التطم: أهمية أسلوب التطم	١٥٥
٢٨ /	الوظائف أشبه بالهلام	١٥٩
٢٩ /	لا تمارس لعبة إلقاء القوم - اقبل أخطائك وتعلم منها	١٦٣
٣٠ /	تكيف مع التنوع من خلال البساطة المرونة	١٦٧
٣١ /	ربما تكون اللاعقلانية أكثر الطرق عقلانية	١٧٣
٣٢ /	التكنولوجيا التقدم لا تختلف عن السم	١٧٧



١٨١	أدعم التطم المستمر من خلال احتضان موجات التغيير	٢٢ /
١٨٣	مراجعة للجزء الثاني	
١٨٩	الفهرس	

## تمهيد

ستظل عبارة "أنت تعرف أكثر مما تظن!" عبارة مخفية إلى أن يتضح مغزاها؛ وهو هدفنا من تأليف هذا الكتاب.

ما نعلمه يمثل هذه العبارة هو أن كيانك الكامل - وهو ما يشمل أكثر من مجرد تفكيرك الواعي - يحتوى على الموارد التي يمكن أن تجنى منها المهارات العملية والحكمة. على سبيل المثال، ما الجزء - من تكوينك - الذي يعرف على وجه التحديد كيف تتركب الدراجة؟ ربما لا يكون الجزء الواعي. هل جربت من قبل تفسير المنظومة الحركية التي توظفها مهارة ركوب الدراجة لدى شخص ما؟ أو ما الجزء الذي يقوم بإيقاظك من نومك قبل دقيقتين من انطلاق صوت المنبه؟

يتناول هذا الكتاب موضوع التبصر للحصول على رؤى عميقة؛ حيث إننا نستخدم هذه الكلمة لنعبر بها اليه في داخلنا عن الروابط بين الأفكار أو الأشخاص أو الأحداث أو المواقف التي لم تكن مرتبطة من قبل - وتكوين معنى جديد بناءً على هذه الروابط.

قد تتساءل: "كيف لكتاب عن الرؤى العميقة لأشخاص آخرين أن يفيدني؟". إننا أول جيل يشهد انفجارًا معلوماتيًا حقيقيًا في ظل وجود تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر الشخصي لمواكبة هذا الانفجار. ومع ذلك فإن معظمنا لم يكتشف الروابط بين شذرات المعرفة والخبرة التي عشنا نكتسبها وتراكمت داخلنا، والتي تؤدي إلى بلورة رؤانا العميقة. إننا لم نقض الوقت اللازم للتأمل في خبراتنا بطريقة منهجية لكي نبني منها رؤى عميقة دائمة.

هذا الكتاب دليل لزيادة فاعلية فهمنا للحياة العملية. وسوف يحفز هذا الكتاب تفكيرك بشأن الخبرات التي تمتلكها، فبعض رؤانا العميقة

في هذا الكتاب ستكون مأثوفة بالنسبة لك، ويقراءها تطلق صيحة "الفهم" فوراً، وتخطر ببالك فكرة: "أنا أعرف ذلك!".

بعض الرؤى الأخرى التي نطرحها ستدركها باعتبارها "مينة أخرى" للرؤى العميقة التي يجيش بها صدرك. ستكون لديك رؤى مشابهة في جوهرها، لكنك ستعلق عليها بميارة: "كلمات أخرى...". إننا نحاول تمييز رؤاك التي تحتاج إلى صياغتها بـ "كلمات أخرى" من خلال التوضيحات والأسئلة في نهاية كل لقطة (فصل). وبمجرد أن ترد إليك إحدى الرؤى العميقة، ربما تريد تسجيلها على المستوى العقلي حتى يمكنك إعادة استخدامها، والأفضل من ذلك، أن تسجلها في الكتاب بينما تتقدم في قراءته. لديك مطلق الحرية في إثراء الأشكال أو تدوين الملاحظات في الأعمدة أو كتابة تعليقات جديدة على الرسومات.

إن قراءة هذا الكتاب تجربة جادة وممتعة. ماذا قد يكون أكثر جدية من طفل يلعب؟ إننا ندعوك لتلعب حقاً مع رؤانا، ورؤاك، العميقة. إن تكوين رؤى عميقة أمر يشبه تكوين صورة بتوصيل مجموعة من النقاط بالترتيب. ومع التقدم في وصل النقاط بعضها ببعض، تبدأ ملامح الصورة في الوضوح، لكن الفرق فقط أن النقاط التي ستصل بعضها ببعض في سبيل تكوين رؤاك العميقة ليست مرقمة.

### كيف تستخدم هذا الكتاب

#### تريد فاعلمتك إلى أقصى حد

أثناء قراءتك وتصفحك للكتاب، سنشجعك على إيصال النقاط بعضها ببعض، وتكوين بعض الخرائط لرؤاك الشخصية. ربما تفكر في خرائط النقاط هذه كلقطة من اللقطات المتتابعة التي يتكون منها الفيلم السينمائي لحياتك. إننا، في الواقع، نميل لتصوير فصول هذا الكتاب كقطعات من صورة متحركة. اقرأ هذه الفصول بأي ترتيب يحلو لك. اتبع هوائك وما يسمح به مستوى طاقتك. وعلى الرغم من أن هناك بعض الارتباط بين الرؤى العميقة التي نتناولها في اللقطات المختلفة، فإن هذا لا يفترض أن يسبب أدنى مشكلة. ربما يحفزك ذلك

على المودة لقراءة لحظة تخطيطها من قبل، أو ربما يوجهك نحو تكوين رؤية عميقة شخصية متميزة.

إذا كنت تقرأ هذا الكتاب بمفردك، فأحضر قلماً وورقاً بالقرب منك؛ حيث إن الملاحظات التي تدونها أثناء تقدمك في قراءة الكتاب تمد فهرساً ممتازاً لرؤاك التي سوف تتكون على مدار الكتاب. لا تستسلم إذا لم تتمكن فوراً من الإجابة عن جميع الأسئلة الموجودة في نهاية كل قسم؛ فأحياناً، تتأخر لحظة "الفهم" للرؤية العميقة ساعات أو حتى أياماً إلى أن تصل خبرتك بين المزيد من النقاط التي لم تكن واعياً بها من قبل.

قد يكون من المشجع أن تقرأ الكتاب مع شريك أو زملاء في العمل؛ حيث ستجد المرح في تبادل الأفكار بينكم. كما أنه من الممكن أن يقدم الأشخاص الذين يعرفون نمط عملك تقييمهم لطريقة فهمك للأمور. وبذلك يمكنهم أن يشرحوا إلى السلوكيات الإيجابية والسلبية التي ربما لم تلاحظها من تلقاء نفسك.

إذا كنت تركز جهودك في التطوير على مجال معين (مثل إدارة التفهير وتحسين العلاقات بين الأفراد وتطوير الإبداع) فالتجأ إلى فهرس الكتاب ليرشدك؛ فقد حاولنا تحديد العلاقات المتبادلة بين أقسام الكتاب في الفهرس.

وإعادة حل بعض التمرينات أو الإجابة عن بعض الأسئلة بعد أسابيع قليلة أو حدث مهم في الحياة يمكن أن يكون مشجعاً. قد يحدث كثيراً بعد أن نمر بتجربة ما أن نصبح أكثر انفتاحاً على التأمل وتوصيل النقاط ببعضها لتكوين رؤية عميقة جديدة.

إننا نشعر بالثقة في أن الرؤية التي يناقشها الكتاب ستكون دليلاً مفيداً لك في التفكير، ومن المرجح أن نوازي رؤاك الموجودة فعلاً أو تحفزك لتكوين رؤية جديدة. وبينما تستكشفها، ندعوك لمشاركتنا بإحدى رؤاك التي تفضلها لنستفيد منها في جزء قادم من هذا الكتاب - بالكلمات أو الرسومات أو الصور الفوتوغرافية أو أية وسيلة تنقل هذه الرؤية بوضوح. وقبل استخدام هذه الرؤية، سنتصل بك من

أجل الحصول على إذن كتابي وصيغة للشكر والتقدير (تأكد من إرفاق اسمك وعنوانك ورقم هاتفك مع أية رؤية تشاركنا بها).

### شكر وتقدير

نحن نحصل على الأفكار والرؤى التي نشارككم فيها على مرور الوقت من أماكن عديدة، وقد حفزت كتابات مؤلفين آخرين رؤى لدينا. أحياناً ترد الرؤية عن طريق حدث مررنا به، وأحياناً تتلور من خلال التعرف على خبرات غير مباشرة، مثل مشاهدة التليفزيون أو الاستماع إلى الراديو أو ملاحظة الآخرين (خاصة الأطفال). وفي بعض المناسبات، قد تنشأ الرؤية عن تفكير تحليلي؛ شرط أن يكون عقلاناً ومنطقياً.

هناك الكثير من الأشخاص الذين أثروا في أسلوب تفكيرنا، ونحن نتوجه بشكر خاص لكل من هوجين أرنون وزيناس بلوك وبرجر دنهار ومايكل كيتسون ويوب ماكسول وكيش موريس وتوماس مولين وريتشارد شتمف وديل زاند. كما تأثرنا بأخرين من خلال قضاعلاتنا وأنشطة الأعمال التي قمنا بها معهم، ومنهم سوزان برجر سابرا بروك وأن هايدن ودوجلاس هوفستادتر وديفيد كريشر وروبرت لونجمان ولورنا سيمون وكانداس أولنيس وكارين واعلمسون.

وهناك آخرون ممن ساهموا في هذا الكتاب، وهم أعضاء في فريق مجموعة محاكاة مشاريع الإدارة في جامعة نيويورك؛ كاثرين أميرين وماريا أنون وديبورا باروس وهارك بدرشيان وريتشارد جرين وسوزان هينش وماري ماكبرايد وسيندي ناكمان ومونيكا شاي.

لا يصل أي كتاب إلى مرحلة الطبع دون مساعدات مهولة وضخمة من المحرر والمراجعين وطواقم دعم كبير؛ ولذا فنحن نتوجه بجزيل الشكر إلى باتريشيا أندرسون ودين جرادوس وتشك كورمانسكي وأندريا ماركويتز وسوي ماككيين وستيفين بيرمانتي وإليزابيث سونسون وآلان تريست وجون ويليج.

واننا نقدر على وجه الخصوص دعم أسرنا وأصدقائنا الذين  
شجعونا وتحملونا طوال سنوات. نحن نشكركم.

ستيفن إيه. شتيف، تاسيا، فلوريديا  
جول گر. دی کوکا، فیلا دافیا، یاسلفانیا  
دان شیفیلان، نیویورک، نیویورک  
مارچ ۱۹۹۸



## قوة الرؤى العميقة في العمل

الرؤى العميقة هي نتاج عملية الربط بين شذرات المعرفة المبعثرة في أجزاء مختلفة منا، لتكوّن وحدة متكاملة، حتى نتصرف بما يتفق مع نوايانا، وتكون الرؤى عندما يرتبط جزآن غير مرتبطتين في السابق، وتتولد ومضة فهم في لحظة ما. ويحدث ذلك نتيجة تكون روابط عصبية جديدة مدعمة، ويثير تكوين الرؤية رد فعل قد يتخذ صورة صيحة تطلقها في لحظة الفهم، مثل: "وجدتها!" أو "فهمتها" أو "هذه هي!" (تعبيراً عن ملاحظة ما هو واضح بالفعل)، أو مهمة هائلة، أو قد تأخذ شكل ابتسامة عريضة أو إحناء ظهرك للواء في مقعدك مع تعبير عن السرور أو الوقوف للتعجب عن حماسك وتأثيرك. تجلب الرؤى البهجة وتمنح العقل القدرة على التفاعل بفاعلية أكبر مع البيئة، وهذا يؤدي إلى النتائج التالية:

- الرؤى العميقة ذات طبيعة شخصية. فعلى الرغم من أنك تستطيع (وستطيع نحن) مشاركة الرؤية، إلا أنها سيظل لها معنى فريد بالنسبة لكل منا.
- الرؤى عبارة عن روابط متينة تضمها بين أفكار متفاوتة - وهذه الروابط يبدو أنها تنطبق على عدة مواقف.
- الرؤى عبارة عن توضيحات لأفكار كانت محيرة أو مبهمّة في السابق.
- الرؤى عبارة عن فهم مفيد لمواقف معقدة.
- تأتي الرؤى من المعرفة التي اكتسبناها وعلاقتها بالأشياء التي مررنا بها (إما شخصياً أو بشكل غير مباشر).



وكما زاد العمل والحكمة والخبرة التي يملكها الفرد، زادت فرصة تكوين الرؤى. إن المادة الخام التي تتكون منها الرؤى متاحة لكل شخص، لكن بكميات وصور متفاوتة. أما بالنسبة لاستخدامها في تكوين الرؤى من عدمه، فهذه مسألة مفتوحة.

● تتكون الرؤى من خلال التأمل في الخبرات الراهنة على ضوء الخبرات السابقة؛ حيث إن عملية التأمل هي التي تسمح بتطور الرؤى. فبدون التأمل، يقتصر التعلم على الفهم والأفكار الحالية دون الاستفادة من تقييم التجربة.

إن المخ نظام طبيعي للتعلم؛ حيث إنه يحب أن يتعلم. لقد أظهرت الطفرات التي شهدناها علم الأعصاب أن المخ عبارة عن نظام شامل يتكون من عدة نظم فرعية، وبعض هذه النظم الفرعية تمتلك معرفة لا تمتلكها نظم فرعية أخرى. وهذا يرجع إلى حقيقة أن المخ تطور على مدار الأزمنة بطريقة عشوائية نوعاً ما؛ حيث كان جزء من المخ يتطور فوق الأجزاء الأقدم. لقد تطور مخ الزواحف أولاً، وهو موطن الاستجابة لفريزة البقاء برد فعل الكر أو الفر. ثم تكون مخ الثدييات، موطن المشاعر، فوق مخ الزواحف. ثم تكون اللحاء، موطن الفكر والأفكار العقلانية. وكل واحد من هذه الأنظمة الفرعية يعمل وفق أجندته الخاصة وهي أوقات لا يتزامن فيها استخدام هذه الأجندات، وهذا هو ما يجعلنا نرتكب الأخطاء التي أحياناً تبدو أفعالاً منطقية وسديدة. ثم نمترف بعد ذلك: "أنا مجرد بشر" كنوع من الاستجابة للوقوع في مثل هذه الأخطاء.

الرؤى هي لبنات البناء التي يستخدمها نظام التعلم الطبيعي لدينا ليوجه سلوكنا، وبمجرد أن ترتبط رؤية معينة بالتجربة، يتم التعلم. وتزداد قدرة الشخص على التصرف بطرق جديدة. ضح في اعتبارك ما يلي:

متى كانت آخر مرة كونت فيها رؤية عن مشكلة أو شخص أو موقف؟ إذا لم تكن تتذكر ماذا كانت الرؤية، فهل تتذكر الشعور الذي راودك عندما انتضعت لك؟ لقد كان شعورًا جيدًا. أليس كذلك؟ للحظات قليلة شعرت أنك بشكل خاص واع وحساس وقادر على رؤية منظور ممين، وبهما حتى تكون متمكنًا وماهرًا وحاد الذهن. نحن جميعًا نحتاج إلى هذه المشاعر لتواكب بفاعلية هذا العالم المتقد والمتغير، والذي أحيانًا ما يبدو مستصعبًا على التحليل ومنيرًا أمام التفكير المنطقي.

إن الاهتمام إلى رؤاك يتم ببساطة: لقد مررت بالكثير من فترات العمل المكثف، ووصلت إلى فهم شخصي للعمل والحياة والملاقات الاجتماعية خلال ذلك. لذلك أسأل نفسك: "ما الرؤى التي كونتها من أنشطتي وإنجازاتي وخيبات أملى الأخيرة؟ قد ترد إلى ذهنك الكثير منها. ونأمل أن نحفز تفكيرك بشأن رؤاك بمشاركة بعض رؤانا.

وطريقة تنظيم هذا الكتاب تحاكي عملية الانتقال من الرؤية إلى التعلم. وكل فصل (الذي نتصوره كقطعة في شريط نيجاتيف هيلم) يبدأ بطرح رؤية ثم يقدم سياقًا (قصة) للتأمل، ويخلص السياق في بيان الدرس ليمد تقديم النقاط الرئيسية. ويختتم بأسئلة لتحفيز رؤاك.

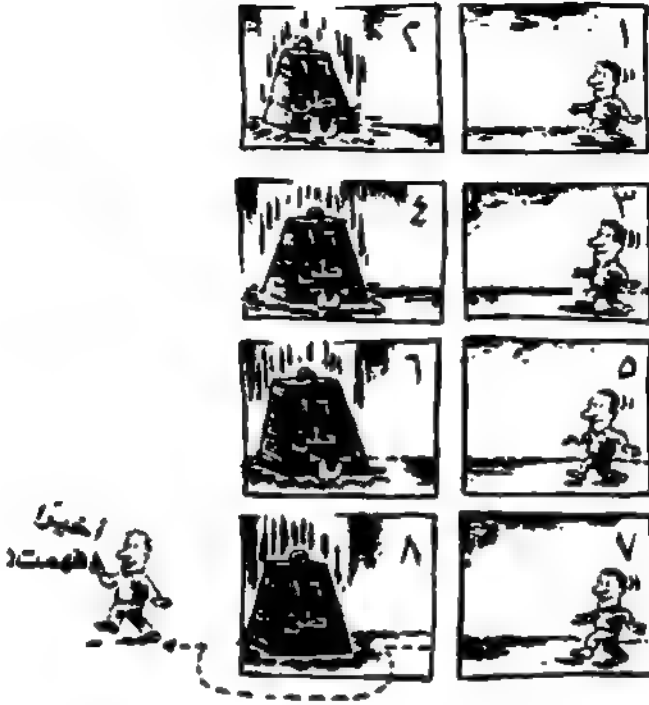
ونظرًا لأن الرؤى هي تبسيط لطاهرة معقدة، فمن الممكن التهرب عنها في جملة قصيرة. نحن نتشارك رؤانا بطرحها في عنوان اللقطات. ويتم توضيح الرؤية من خلال القصص التي تعكس خبراتنا ومعرفتنا السابقة. وبتوضيح الرؤية من خلال مثال، نقدم سياقًا أكثر ثراءً لتطوير رؤيتك. ونحن نفعل ذلك بطرق مختلفة، بناء على طبيعة الرؤية المطروحة والكنهية التي وصلنا بها في البداية بين النقاط. وقد نشأت رؤية ما بتقديم أمثلة قصيرة أو حكايات، أو بوصف موقف مفصل أو القياس على صورة أخرى أو وضع الرؤية في إطار يمكن إدراكه. كما نستخدم الرسومات كنوع من التمثيل البصري للسياق، أو لتقديم الرؤية "بكلمات أخرى". لقد سمعنا بعض "الشخصيات الهامشية" لإضافة شعور بالبنية والشخصية للرؤى. لا تترغ الرؤى في البداية دائمًا في صورة كلمات - ربما تبدأ كصور أو تصورات أو عواطف أو مفاهيم

مجردة. لقد حاولنا مشاركة رؤانا، وتحفيز رؤاك من خلال التنوع في وسيلة تمثيلها.

وقد قدمنا في نهاية كل لقطة بيان الدروس ليقوى الرسالة الأساسية للرؤية وبيدكرنا بها؛ حيث إن رؤاك وقدرتك على تكوين الرؤى ستمتدز بانتماع العملية التالية: عبر عن رؤيتك وصِفها وثبتها في ممرقتك وخبرتك (من خلال عملية التأمل التي تجد من خلالها أمثلة تدعم الفرضية الرئيسية للرؤية). وأخيراً صنع بياناً ملخصاً للدرس الذي تعلمته. ونختتم كل فصل بأسئلة لتبدأ هذه العملية التي تتلخص في التوجه من الرؤية إلى التعلم.

قد يبدو ترتيب اللقطات في البداية فوضوياً. وبطريقة ما، فإن هذا الترتيب تطبيق لنظرية الفوضى - لا يتضح النظام فوراً، لكنه ربما يظل موجوداً. إن الرؤى ليست مرتبة ولا يمكن التنبؤ بها، وكما تنص نظرية الفوضى، قد يكون هناك ترتيب خفي يمكن إدراكه بمرور الوقت. فما الموضوعات التي تخطر ببالك؟

## تظل الحياة تكرر نفسها إلى أن تتعلم



هناك شخص نمرقه يمانى من صموية في النهوض من نومه للذهاب  
للمل كل صباح. ليس ذلك لأنه يكره الممل - بل على المكس - وليس  
ذلك لأنه يكره التوتر المصاحب للاستمجال أو تأخره من العمل أو  
الاستماع إلى شكوى زوجته أنه سوف يتأخر. لكن لا شيء يتغير. بصرف  
النظر عما يشمر به في الصباح وما تقوله زوجته. ستظل الحياة تكرر  
نفسها إلى أن يتعلم. يتعلم ماذا؟ يصعب على شخص آخر أن يعيب

عن ذلك. ربما يجب أن يتعلم أنه إذا خلد إلى فراشه مبكرًا، فسوف يستيقظ بسهولة أكبر. ربما يجب أن يتعلم أن عليه أن يقل مدة حمامه الصباحي إلى عشر دقائق، أو يقل وقته الضائع إلى خمس دقائق، أو أن يضبط منبهه على موعد أبكر. لكن ما يمكن أن نقوله إنه سيظل يمارس نمطه غير المريح إلى أن يتعلم كيف يتوقف عنه.

ما التلم؟ هل هو تعليم؟ توجيه؟ دراسة؟ تمرين؟ حفظ؟ كل هذه الأنشطة تسهل عملية التعلم، لكنها ليست تعلمًا. التعلم - كما سوف نرى - هو المعرفة والمهارة المكتسبة التي نحصل عليها - بوعي أو بدون وهي - والتي تغير سلوكياتنا. إذا لم تفعل الأمور أو لم نستطع فعلها بشكل مختلف نتيجة لتعلمنا ودراستنا، فماذا تعلمنا؟ ربما نعرف أكثر (أحيانًا يُسمى اكتساب المعرفة)، وربما نشعر بشكل مختلف (يسمى أحيانًا الوعي العاطفي)، لكن دون الممارسة، ودون فعل الشيء الذي تعلمناه بشكل حقيقي، هل نكون تعلمنا شيئًا حقيقيًا؟

معظم ما نتعلمه يهدف إلى منحنا المعرفة - الحقائق والمعلومات التي يمتلكها المعلمون والعلماء والمؤرخون أنها صحيحة في الوقت الذي نقلونها فيه. وقد نشعر نحو هذه المعلومات بأنهار أو ملل. وربما نتمتع استجابتنا لها على اهتماماتنا والمناخ التعليمي والمعلم في الوقت الذي نتلقاها فيه. إذا كنت مثلنا، فربما كان التعليم الذي يأخذ شكل الحفظ من أجل النجاح في الاختبارات غير سار وممل ويشعر ضيقًا سلبيًا. وعندما تنبهر فيه لاحقًا، لا تجد تعلمًا على الإطلاق؛ حيث لا تستخدم أو تذكر منه اليوم إلا القدر القليل. وعندما تأمل في تعليمك أو توجيهك أو تمرينك أو دراستك، هل تراها مجرد طقوس أكثر من كونها تعليمًا؟ ما القدر الذي تذكره أو تستخدمه من التعليم الرسمي الذي تلقيناه؟

مع أنك تعرفنا كمؤلفين، فإن لنا "وظائف" أخرى: "جويل" طبيب، و"ستيفن" مهندس كيميائي - محصلة ما لدينا جميعًا هي عشر سنوات من الدراسة الجامعية والدراسات العليا في العلوم التجريبية. وكل ما نذكره هو طريقة التفكير العلمي وحقائق علمية قليلة (بعضها نكتشف

أحياناً أنه لم يعد دقيقاً)، وحوالى ٥٠ مصطلحاً يبدو أنها تجاوزت الكتب التي تمرقنا من خلالها على هذه المصطلحات في أول مرة. ويبدو الآن أنها تتطبق على الأنشطة اليومية.

ونظراً لكوننا معلمين ومستشارين، فقد أتيت لنا فرص كثيرة لنبحث في التعلم الذي يحصل عليه الآخرون. من بين آلاف الأشخاص الذين ناقشنا معهم موضوع التعلم، يقدر معظمهم أنهم قادرين على تذكر حوالى نصف ما تلقوه في مرحلة التعلم الابتدائي، وربع ما تلقوه في مرحلة التعلم الثانوي، والقليل مما اكتسبوه في المرحلة الجامعية والدراسات العليا بعد عام أو اثنين من استكمالهم للتعلم (وهي حقيقة مغيرة لأماننا، نحن أساتذة الجامعة). ألا يجب أن تكون هذه النسب معكوسة، مع زيادة نسبة التعلم المكتسب من المرحلة الجامعية؟ ربما لا، فالتعلم عملية تراكمية غالباً؛ فلن يكون من المعكن أن نقرأ الكتب المدرسية الخاصة بالمرحلة الثانوية إذا لم نتعلم كيف نقرأ وتكتسب بعض المفردات اللغوية القوية في مرحلة التعلم الابتدائي. ولا كنا سنفهم مناهج التفاضل والتكامل التي درسناها في الجامعة لو أننا لم ندرس الجبر في التعلم الثانوي.

غالباً ما تقدم النظم التعليمية المعلومات بطريقة تأخذ شكل الطقوس، لأن مشاركة المعرفة واكتسابها من خلال تلقينها وتقييمها بشكل جماعي أسهل من ممارسة الطبرات والأنشطة التي تحفز التعلم الفردي، وبالنسبة للكثيرين منا. ركزت النظم التعليمية على الحفظ، إن حفظ الحقائق مهم لنقوم بوظائفنا في المجتمع، لكنه عمل شاق. وعندما يصبح التعلم عملاً شاقاً، نتوقف عن الاستمتاع به ونبدأ في التفكير فيه على أنه جزء منفصل من الحياة، فتبدأ في فقد ما تعلمناه في صغرنا - وهو أن كل يوم مليء بفرص التعلم التي يمكن أن تكون مثيرة وتشعركم طاقتنا، ومن ثم نبدأ في التعامل مع التعلم على أنه عمل - شيء نجبر على القيام به لمدة معينة من اليوم ثم نتركه وراءنا عندما نمود إلى منازلنا.

لحسن الحظ، فإن الحياة أكثر حكمة منا أثناء معظم فترة تعليمنا الرسمي. وعندما تريد لنا الحياة أن نتعلم شيئاً ما، فإنها تتطلب أن نفعل الأشياء على نحو مختلف. فإذا لم نفعل، فإن الحياة ستكرر الدرس إلى أن نفعل ذلك؛ حيث إن الحياة تظل تعطوننا الدروس باستمرار.

قد يفسر البعض وجهة نظرنا نحو التعلم بأنها تمنى أن كل تجارب الحياة هي أحداث تأخذ شكل التعليمات، وأنك بجمع أكبر قدر ممكن من الخبرات، ستصبح أفضل تلميذاً - وليس الأمر بهذه الصورة بالضرورة.

فإلى أن نربط بين الخبرات ونجد الأنماط المشتركة بينها، أو نضع الخبرات في سياقات إضافية إلى تلك التي وقعت فيها هذه الخبرات، ليس من المرجح أن يحدث التعلم. إن مورنا هي عملية التعلم أكثر نشاطاً بكثير من مجرد حفظ الحقائق وجمع الخبرات. إننا نقرر باستمرار ما الخبرات التي نسمى لاكتسابها وما الأسئلة التي نسألها، وما المواقف التي نكتشفها، ثم نحاول أن نجيب عن السؤال: "ما الذي يعنيه هذا بالنسبة لي؟".

وقد تسأل: "ما السبب في أن التعليم لا يساعد الناس أيضاً على ربط خبراتهم لتحقيق تعلم أعمق؟". لا نعرف الإجابة على وجه اليقين؛ فالتعليم الرسمي يمكن أن يساعد الناس على تكوين رؤاهم الداخلية؛ لكن لا يبدو أن هذا ما يريد أن يفعله معظم المعلمين في نظم التعليم الرسمي ولا هذه النظم نفسها. تبدو النظم التعليمية من الصف الخامس وصولاً إلى ما بعد التعليم الثانوي أكثر تركيزاً على نقل الحقائق والمعرفة المرتبطة بمجالات معينة عن تطوير عملية التبصر الشخصي.

كانت هذه خبرتنا، فما هي خبرتك؟

---

ربما نتعلم من الحياة، لكن المعلمين في حقيقة الأمر هم نحن. إن الحياة ليست هي المعلم؛ وإنما هي الدروس.

---

١. تأمل في مواقف وقع لك حديثاً مع زميل أو شريك حياة أو طفل. ما الذي حدث في هذا الموقف وكان "تكراراً" لمواقف عديدة وقعت قبل ذلك؟
- (إذا فكرت في شيء سلبي، ادفع نفسك لتفكر أيضاً في شيء إيجابي، والعكس). نرى السلوكيات "التكررة" في القائمة التالية:



٢. ما الدروس التي ربما تحاول هذه السلوكيات المتكررة أن تنقلها؟

٣. ماذا تستطيع أن تكتشف من الأنماط التي يحتوي عليها هذا الموقف؟ ما الذي يمكنك تغييره في هذه الأنماط؟





## ٢ استغرق في حالة التدفق لتعيش أفضل التجارب

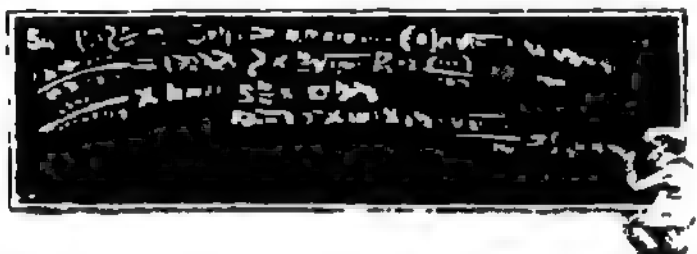


تأمل لمدة دقيقة في أفضل التجارب التي مرتت بها في حياتك. متى حدثت؟ ماذا كنت تفعل؟ بم كنت تشعر؟ إن أفضل لحظات حياتنا هي تلك التي نستغرق فيها بدنيًا أو عقليًا في شيء ذي مغزى ويمثل تحديًا على المستوى الشخصي. قد تأتي هذه اللحظات أثناء محاولتنا حل مسألة في نشاط تجاري أو مراجعة فصل في كتاب أو السباحة في سباق ٨٠٠ متر. ونحن نراها في الآخرين عندما يفعلون شيئًا مثيرًا بالنسبة لهم.

يُعرف كتاب "ميهالي سيكسز نتمهايا" *FLOW: The Psychology of Optimal Experience* هذه اللحظات بأنها التدفق. وقد توصل بعثه إلى أنك تصل إلى هذه الحالة عندما:

- تواجه مهام لديك فرصة في إكمالها. ...
- تكون قادرًا على التركيز على ما تفعله. ...
- يكون للمهمة أهداف واضحة. ...

- تقدم المهمة تقييماً فورياً للأداء، و...
  - تتصرف بانفعال عميق غير مرهق، يحجب عن وعيك الجوانب الأخرى في الحياة، و...
  - تشمر بالسيطرة على أنشطتك.
- ومن الآثار الفورية للتدفق أن اهتمامك بنفسك يتلاشى أثناء هذه الحالة. ليظهر بعد حين في صورة أقوى؛ وأن يتبدل شعورك بالوقت - أحياناً تشمر بأنه قصير للغاية، وأحياناً بأنه طويل للغاية.



لقد استمرت أطول فترة تدفق يتذكروها "ستيفن" لمدة حوالي ثماني ساعات - في مسألة في الفيزياء (وقد كان تخصصه في الهندسة الكيميائية). وكما يتذكر "ستيفن": "لم أتوصل مطلقاً إلى الحل المذكور في الكتاب لهذه المسألة. لكن ربما تعلمت معظم منهج الفيزياء لهذا الفصل الدراسي في هذا اليوم. لقد أصبحت مستغرقاً تماماً في سيناريوهات ومخططات تفكير متنوعة لحل هذه المسألة المعقدة. وقد شعرت بشموخ رائع عند العمل بجهد وبلوغ أقصى درجات قدراتي متطلوفاً لإنجاز شيء ما. إنني لم أكن أحشو عقلي من أجل اختبار. في الواقع. فإني أواجه صعوبة في الوصول إلى حالة التدفق عندما أذاكر من أجل الاختبارات لأن التوتر يشتتني. وأنا لا أعتقد أنه يمكن دفعك للوصول إلى حالة التدفق. لكن مع ذلك يمكنك أن تحثها على الحدوث".

إن حالة التدفق مثمرة ومعمنة: حيث إن المكافأة العميقة التي

نمنعها لأنفسنا أثناء وبعد حالة التدفق محفز هائل للنشاط في المستقبل. إن الوصول إلى حالة التدفق يمكن أن يتم دون عناء - مثل الاستغراق في لعب إحدى ألعاب الكمبيوتر، أو قد يتضمن جهداً هائلاً لمحدث أثناء أداء بعض المهام مثل إتقان لحن موسيقى صعب أو إعداد وجبة صعبة للأصدقاء، أو الجري في الماراثون. يخلق "لاري برايد" وآخرون من أعظم الرياضيين على أداؤهم المذهل بأنه يحدث عندما يصلون إلى حالة التدفق. إنهم يقدمون مستويات الأداء المثالية بجهود أقل من المتوقع.

إن الجميع يصلون إلى حالة التدفق، لكن لا يدرك الجميع أنهم وصلوا إليها، كما أننا لا نسمى بإرادتنا للوصول إلى حالة التدفق بالقدر الذي باستطاعتنا. وفي الغالب للأسف، يكون التدفق مجرد حالة تحدث فحسب - يقاطعها في الغالب شخص أو شيء لا يدرك السعادة التي نشعر بها. ومع ذلك، فبفهم مفهوم التدفق، وبتهيئة الظروف التي تؤدي إلى الوصول إليه، ربما نستطيع قضاء وقت أكثر في حالة التدفق بدلاً من انتظار أن تحدث.



إبرائك لغيرك الشخصية التي تصل  
ليها إلى حالة التدفق، ثم اعتناق عملية  
التدفق ومناقشها يؤدي بشكل هائل إلى  
الإشباع الشخصي

١. أميل للشعور بالوصول إلى حالة تشبه التدفق عندما أقوم  
بـ (ضع دائرة حول جميع الإجابات التي تنطبق عليك):

الهرولة أو السباحة أو ركوب الدراجة أو المشي على  
سبيل الرياضة

صيد السمك أو الصيد البري أو ركوب الخيل على  
سبيل الرياضة

قراءة كتاب جيد

كتابة خطاب لصديق

محاولة إصلاح مشكلة تقنية

لعب الرياضة، أية رياضة.....

مشاهدة الرياضة، أية رياضة.....

الغزف على آلة موسيقية

التحدث إلى ...

تنظيف ...

القيام بـ ...

الاستماع إلى ...



٢. متى تشعر بحالة التدفق في مكان العمل؟ اذكر الأمور التي تجعلك تصل إلى حالة التدفق.



٣. ماذا يمكنك أن تفعل لتصل أكثر إلى حالة التدفق في مكان العمل؟

٤. متى يكون التدفق شرطًا أساسيًا في موقف في العمل؟







يمتلك الناس الطاقة للقيام ببعض الأنشطة دون غيرها. وربما نظن أنهم يستطيعون تحديد الأنشطة التي تكمن فيها طاقتهم. لكن هذا نادرًا ما يحدث؛ حيث إننا بحاجة إلى مراقبة سلوكنا لتحديد الوجهة التي تقودنا إليها قوانا الداخلية.

اسأل نفسك أين تكمن طاقتك. عندما لا يكون هناك ضغط، ما الذي يحفزك؟ ما "محفزات النشوة الطبيعية" لديك؟ من أين تنشأ الإشارة؟ ما مصدر طاقتك وماذا تفعل بها؟ نحن نعرف سيدة تستمد طاقتها من الموسيقى. وخاصة موسيقى الجاز. إنها قد تستمع إلى الموسيقى بإفراط، بحيث تحجب المؤثرات الأخرى تمامًا. وبعد الاستماع إلى ألبوم موسيقى أوزيارياد ناد للموسيقى. تكون هي كامل طاقتها للقيام بالأشياء الأخرى - كأن تتصل دون ترتيب بأحد العملاء المتوقعين لتري ما إذا كان بالإمكان ترتيب لقاء له أم لا.



ويستمد صديق آخر طاقته من مشاهدة الأفلام في دور السينما - وليس التلفزيون. لا بد أن هناك سرًا ما يحيط بدور السينما والشاشة الكبيرة وجاذبية أجواء المرض. فهذا الصديق يمكن أن يشاهد فيلم الظهيرة ثم يعود إلى المكتب ليمثل أربع ساعات بأداء عالي الجودة.

تتشأ الطاقة من قوة دافعة في داخلك. وتحركك قوتك الدافعة من الفضول السلبي إلى الاكتشاف الإيجابي وبذل الجهد. ما الذي يحركك من حالة إلى الحالة التالية؟ ربما يكون محفزًا واحدًا، أو عدة محفزات قليلة، لكن القليل من الناس لديهم عدد غير قليل من القوى الدافعة. الأرجح أن تكون قوتك الدافعة استجابة غريزية أو حدسية أكثر منها مكتسبة أو مخططًا لها. تصاهر أسراب الطيور في الشتاء إلى الأجواء الدافئة - لا بد أن لديها طاقة داخلية للقيام بهذه الرحلة جعلها تكملها حتى النهاية. وعداء الماراثون وصانعو الصفقات في التمايلات البنكية الاستثمارية والموسيقون وغيرهم كثيرون يجدون طاقة للاستمرار.

إن قيمة تحديد مصدر طاقتنا ليست مهمة في الظروف العادية. فمتدما تكون الظروف عادية، ربما تكون لدينا طاقة أكثر من التي نستخدمها بفاعلية؛ حيث إننا نكون بحاجة إلى معرفة قوانا الدافعة من أجل الأوقات التي نمانى فيها من البطء والأوقات التي نشعر فيها بأننا في مأزق. إن الوصول إلى قوانا الدافعة في هذه الأوقات هو ما سيجعلنا قادرين على الاستمرار. وحتى أحيانًا نحقق ازدهارًا. ويلمس كتاب "مارشا سيهنتان" *Do What You Love, The Money Will Follow* هذه النقطة بشكل جيد.

على مدار عدة ندوات، طلبنا من مئات الأشخاص تحديد مصدر طاقتهم. وقد واجه ٦ من كل ١٠ صعوبة في فعل ذلك إلى أن حصلوا على وقت للتأمل يمتد في حياتهم. إذا لم تتمكن من تحديد قوتك الدافعة على الفور، فافضل الآتي: سجل، في مفكرة، ما تقوم به وما تشمر به أثناء القيام به لمدة ثلاثة أيام، بما في ذلك يوم العطلة الأسبوعية. في بداية كل ساعة، سجل الأحداث التي استمرت أكثر من دقيقتين في 'ساعة السابقة في المفكرة. وبناءً على هذه المعلومات، اسأل نفسك:

"لماذا أفضل هذه الأشياء؟"، و"ما الأنشطة التي كانت تحت سيطرتي؟".  
و"ما الأنشطة التي كانت ترفع ممنوياتي وتشحن طاقتي؟".

إن القيام بذلك سوف يكون قاعدة معلومات سيعمل عليها حدسك.  
وبالبحث عن أنماط في الأنشطة والدوافع. ستتمكن من تحديد القوى  
الدافعة - تلك القوى التي تمليك بالطاقة لفعل المزيد. اتبع مصادر  
طاقتك كلما سمحت لك الظروف.

إن اتباع المصادر الطبيعية لطاقتنا يسمح  
لنا بإنجاز المزيد من الأشياء التي نقررها،  
وأن نستمتع بذلك وأن نكفل من إهدار  
طاقتنا لأبنى درجة.

١. على الرغم من أن القوى الدافعة تختلف من شخص  
لآخر، فإن بعض أهم القوى الشائعة هي:

- الرغبة في إتقان كل ما نطعمه.
  - الرغبة في إتقان نشاط معين.
  - الرغبة في أن نكون مع الناس.
  - الرغبة في المشاركة في حدث ما.
  - الرغبة في مساعدة الناس.
  - الرغبة في إتقان مجال معين.
  - الرغبة في تجنب الفشل أو الرفض.
  - كسب تقبل الآخرين.
  - كسب تقدير الآخرين.
  - التمتع بالكفاءة الذاتية.
  - امتلاك ثروة.
  - استخدام مهارة معينة.
  - التمتع بالحرية أو الاستقلالية.
  - الحصول على وقت خاص للتبصر.
  - الرغبة في مشاركة الأفكار والأشياء الروحية.
- هل قوتك الدافعة ضمن هذه القائمة؟ إذا لم تكن كذلك،  
فما هي مصادر طاقتك؟

## تتبع مصادر طاقتك

٢. يصبح العمل نوعاً من اللعب عندما تكون .....
٣. احصل على أكبر طاقة من قبل .....  
..... أثناء وجودي في مكان العمل.
٤. اكتب لوك، الدائمة على بطاقة وضعها في مكان بحيث  
تذكرك بها:

## تتبع مصادر طاقتك!



## ع عدم الانسجام ليس فشلاً



مع الكثرة الهائلة في المهام المختلفة والمجالات التي يتم فيها العمل، لم يمد مقبولاً أن يصبح أحد فاشلاً بشكل شخصي، صحيح أن لكل منا حدوداً مهنية؛ لكن الحدود ليست بالضرورة نواقص بحاجة إلى إصلاح؛ فعلى الجانب الآخر، يملك الجميع اهتمامات ومهارات وقدرات متميزة، وكل شخص لديه مواهب، ولكن النادر هو استعداد الشخص لاتباع مواهبه إلى المصير المجهول الذي قد تقوده إليه. ومن المؤكد أن جلب الإحباط لأنفسنا بسبب ما نتميز عن فعله - والذي نسميه نواقص - أسهل من البحث عن طرق أو شق طرق لاستغلال المواهب التي لدينا. لو أن البطلة الصغيرة القبيحة حاولت إصلاح نفسها بناء على رأى "الأخريين". لما اكتشفت أبداً أنها بجملة جميلة؛

ولكن تنقلب على إحباطنا الذاتي. نشأ مجال استشارات الحياة المهنية. والوظيفة الأساسية لهذا المجال هي مساعدة الناس بمختلف مستويات أهتمامهم على القيام برحلتهم نحو مواقع مختلفة تتطلب مهارات متميزة. إن مهمتها هي إيجاد توافق مريح بين مواهب الشخص ومتطلبات الوظيفة.

ونعترف لأن التغير هو الحال الثابتة للناس والمهام على السواء، فإن التوافق بين الفريقين ليس شيئاً يحدث مرة في العمر؛ حيث إن التوافق بين المهارات والاهتمامات من ناحية والمهام من ناحية أخرى عملية مستمرة. أحياناً يكون التوافق قوياً على نحو خاص، وأحياناً لا يكون كذلك، لكن الهدف يظل واحداً - البحث عن المهام والمناصب التي ترجح كفة نقاط القوة أولاً وقبلها، ودعم تطوير المجالات التي نحتاج إلى تميزها ثانياً.

ومع وفرة الاستشارات المتاحة اليوم في مجال التنمية الشخصية وتطوير الذات، فإننا نتردد في التقليل من أهمية البحث عن المهام التي تحقق التطوير الشخصي. ومع ذلك، فما أفضل ما يناسبك؟ وهل الأسهل والأكثر إنتاجية أن ترجح نقاط قوتك وتشمل ما يأتي بشكل طفيف بدلاً من التركيز على حدودك؟ إن الهاجس المضيف الذي يلقي بظلاله على فلسفة ترجيح نقاط القوة يتمثل في السؤال: "ماذا لو لم يكن أحد يقدّر مهاراتي؟ وماذا سأفعل حينئذ؟". إن هذا الهاجس يدفعنا لتطوير المزيد من المهارات بدلاً من البحث عن طرق ومقاصد أخرى لاستغلال مهاراتنا التي نستمتع بها بالفعل. "تبناً ترنر" مبنية موهوبة في موسيقى الـ "بلوز" - وهي مهارة بدأت تطورها من خلال الفناء الكورالي في شبابها. لقد تعلمت استخدام موهبة موجودة لديها بطرق جديدة لجمهور مختلف. وبالمثل، استفاد "جويل" من دراسته للفيزياء في تحليل القوى والقوى المضادة لجهود التغير المؤسسي، واستطاع من خلالها أن يصبح ممارساً في مجال التطوير المؤسسي. لقد تعلم استخدام موهبة موجودة بالفعل بطرق جديدة أيضاً.

وقد شاركت مديرة في شركة أمريكان إكسبريس بخبرتها ورؤيتها المميقة لها:

"لقد عملت تحت إدارة رئيسين في العام الماضي، وقد انتقدني كل منهما كثيراً لمهمة كانت جزءاً من وظيفتي ولم أكن أقوم بها على النحو الذي أراداه - وهى مهمة روتينية نمطية تتطلب تذكر المصطلحات الخاصة والتفاصيل. وعندئذ قررت أن أبحث عن دورة أو زميل يساعدنى على تعلم التفاصيل واكتسابها، ثم هبطت على لحظة الفهم: "لماذا أقفل ذلك؟ أنا لا أحب هذا النوع من العمل من الأساس، وإذا أصبحت بارعة فيه، فسوف يكتفوننى بتعلم المزيد منه".

"قررت أن أبحث عن الزميل - ليس لأتعلم منه، ولكن لأشركه فى المهمة. أصبح هذا الزميل الآن يضطلع بمسئولية المهمة، وأصبحت المهمة تتم على ما يرام. أصبح رئيسى راضياً، وأصبحت أنا أيضاً راضية، وهذا الزميل الذى اضطلع بالمسئولية عن هذه الوظيفة أصبح سميحاً لتقدير مزيد من الناس لمهاراته وملاحظتهم له".

ليس القصد من السعى للعثور على الانسجام أن نعتقد أننا لا يجب أبداً أن نؤدى مهمة ما ليست لدينا أهلية لأدائها أو لا نعرف مقدار أهليتنا لها. إن تجربة أشياء جديدة هى الطريقة التى نقرر بها غالباً مدى أهليتنا. إن نجاحاتنا وأخطاءنا هى التى تجعلنا نعرف الأمور التى نجهد القيام بها؛ حيث إن نجاحاتنا هى التى تبقى الشموخ بالذات حياً فيها. وتساعدنا الأخطاء على أن نظل نتعلم، فالأخطاء يمكن أن تكون بداية عملية اكتشاف، وتكرار الأخطاء دون التعلم أو تغيير المفاهيم ربما يؤدي إلى الفشل. والفشل يمكن أن يكون تجربة إنسانية موهنة؛ حيث إنه يمكن أن يسلبك طاقتك ويضعف اهتماماتك.



---

من لا يتعلمون من أخطائهم محبطون، وبلقينا  
 في رحلة إلى مواقع ثلاث اهتماماتنا واليما  
 ومستويات اعلينا

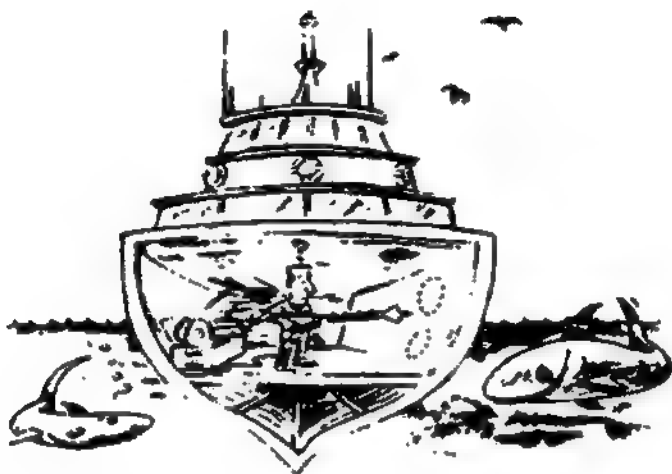
---

١. كانت آخر نقطة وصلت عندها إلى مواقع تنسهم مع  
 اهتماماتي وقهبي واهليتي هي ...

٢. كانت للمهارات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الهدف  
 هي ...

٣. ما الذي يحدث في الفصل هذا الأسيرج ويتطلب استخدام  
 مهاراتي؟ كيف يمكن أن أساهم؟

**٥ إذا كنت تحصل على النتيجة المطلوبة من المرة الأولى كل مرة، فأنت لا تخاطر بما يكفي**



الجودة الشاملة هي التعدي الخاص بعقد التسعينات من القرن الماضي. هناك مسمى دائم لتحسين الجودة مع تقليل الأخطاء طوال مراحل العملية. كان التعدي في عقد الستينيات هو "عدم وجود عيوب". وفي السبعينيات "الكفاءة". وفي الثمانينيات "الكفاءة والفاعلية". إذن، فقد ركزت المؤسسات على القيام بالأمور " بالطريقة الصحيحة". لكن كيف يؤثر هذا التوجه على النمو الشخصي والتعلم وجعل العالم أفضل؟ الجودة الشاملة صيغة ممركة مناسبة للمؤسسات التي تحدد أهدافها الرئيسية في حصة السوق والأرباح. لكنها تبدو أقل ملاءمة

كصيحة معركة بالنسبة لمملكات التنمية البشرية والاكتشاف. يشمر بعض الناس بالانزعاج عندما يسمعون عبارة "الجودة الشاملة"؛ فهي تصور لهم أنها تتطوى على البحث عن أفضل طريقة للقيام بشيء ما ثم القيام به بهذه الطريقة. ربما إلى الأبد.

إذا لم يكن السعى وراء تحقيق الجودة الشاملة هو الأمر المثير بخصوص النمو الشخصي والتعلم طوال الحياة، فما هو إذن؟ إننا نعتقد أنه الاكتشاف والاستكشاف وتجربة أمور جديدة، والتوصل إلى فهم المزيد عن الحياة - عقلياً وعاطفياً. وتتطلب هذه النتائج درجة من التجربة والخطأ، والحقيقة الواضحة هي أنه ليس كل شيء سيتم على نحو ممتاز في كل مرة؛ حيث لا يمكن تجنب مضاعفة ارتكاب أخطاء إذا كنا سنجرب شيئاً جديداً.

في معظم الأنشطة التي يتم فيها تقييم الأداء بالنسبة للمقاييس الموضوعية للأداء السابق - مثل الجري والسباحة والوثب العالي، أو الوحدات المنتجة من نشاط إنتاجي - تكون القفزات الحقيقية للأمام ناشئة من تهيئات في الطرق التي تتم بها الأمور بشكل تقليدي. ومثل هذه التهيئات لم تظهر اعتباطاً، بل بدأ شخص ما - أو غالباً عدة أشخاص - بالمضطرة بفعل أمر ما والتعلم من أخطائهم؛ وهذا يؤدي إلى المزيد من الاكتشاف والفهم بالمضاطر واكتشاف المزيد عما لم يحقق النتيجة المطلوبة.

بالنسبة للقلائل، يؤدي البحث إلى اكتشاف طريقة بديلة للأداء تحقق لهم نتائج أفضل من الطريقة التقليدية. لم يفكر أحد حتى مجرد تفكير في إمكانية أداء الوثب العالي بحيث يمر ظهرك أعلى الحاجز المرضي أولاً. إذا كنت تجري للأمام، فإن الجهة الأمامية من جسمك يجب، من باب المنطق، أن تمر من فوق الحاجز المرضي أولاً. وقد كان من السخف أن تفكر أن باستطاعة لاعب القفز العالي أن يدور حول محور وهمي يمر من خلاله من الرأس إلى أصابع القدم، بحيث يواجه ظهره الحاجز المرضي لدى وصوله إلى أعلى نقطة في القفزة - إلى

أن أصبحت هذه هي الطريقة التقليدية لأداء القفز العالي علاوة على تمكن من يتبعونها من تحطيم أرقام قياسية جديدة في الوثب العالي.

لكن إلى أي مدى يجب أن تخاطر؟ تتضمن المخاطرة التقلب على المخاوف - وهو أمر يكون الكلام فيه أسهل من الفعل. كيف نمرف مدى المخاطر التي يكون القيام بها مناسباً للمكافأة المحتملة والتعليم الذي يمكن تحقيقه؟ يستخدم الماملون في مؤسسة جور (شركة متطورة تقنياً لإنتاج الألياف الاصطناعية المستخدمة في الملابس الرياضية ضمن أشياء أخرى) طريقة مثيرة لتقييم المخاطر. إنهم يستخدمون استمارة خاصة بالقوارب، ويجرون حساباتهم على النحو التالي: بعد تقييم المخاطرة، إذا كانت فوق مستوى سطح الماء، فامض فيها وقم بالمغامرة. إذا منست المخاطرة تقياً في القارب فيمكننا إصلاحه دون أن يفرق القارب. مع ذلك، إذا قيمت المخاطرة ووجدتها تحت سطح الماء، فتوقف. انشد نصيحة الآخرين. وشارك الفكرة على نطاق أوسع. طور الفكرة إلى أن يصل تقييم الخطورة إلى "فوق سطح الماء".

كيف نقيم مستوى سطح الماء؟ على المستوى الفعلي، ربما نتج لدينا أسطح ماء مختلفة بناءً على طبيعة المسائل التي نواجهها وميولنا الشخصية للقيام بالمخاطرة. ولكي نقيم مستوى سطح الماء الخاص بعائلتك، ربما تسأل الأسئلة التالية، والتي إذا أمكن الإجابة بـ "لا" عن كل منها، فربما تكون فوق مستوى سطح الماء:

- هل الفعل المزمع قيامك به لا يمكن التراجع عنه - أي بمجرد القيام به لا يمكن الرجوع عنه؟
- هل الخطأ قاتل - سوف يصاب أحد ما بأذى بالغ؟
- هل يمكن أن يؤدي الفعل إلى خسائر مالية كبيرة لا يمكن تقليلها من خلال التدخل في الوقت المناسب؟
- هل يرجح أن يؤدي الفعل إلى استجابة سلبية من قبل أحد المستفيدين المهمين؟
- إذا لم يكن الفعل فملاً، فهل ستفقد الكثير وتتعلم القليل؟

## إذا كانت المخاطرة فوق مستوى سطح الماء، فقم بها

١. قم بتفحص الموضوع في جملتين أو ثلاث تعلم فيها كيفية التايبة. ما هي محاورتك القصوى ؟
٢. هل محاورتك تتطوّر على قدر كافٍ من المخاطرة؟ هل ستتطوّر أي شيء إذا فشلت؟ هل ستتطوّر أي شيء إذا نجحت؟
٣. من الذي تعلم أنه يمكنه حساب مستوى سطح الماء بدقة؟
٤. ماذا سيقول عن أفكارك حول كيفية التايبة؟ افرض عليه أفكارك واقلب منه الغضب.
٥. هل تستخدم كل الموارد المتاحة لحساب مستوى سطح الماء؟ ماذا سيقول مطلقاً؟ أسأله.



نتعرض يومياً لملايين المثيرات. ومن أجل استيعاب هجوم البيانات والمعلومات نلجأ إلى تطوير طرق لإرشادنا - دون وعي - بغية ألا يصيبنا الارتباك. وقد أطلق العلماء على عمليات التعلم الطبيعية مصطلح Heuristics (وهو مصطلح مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني الاكتشاف). فكر في سلوكياتك في المواقف التالية التي يشيع فيها اللجوء لعملية الاكتشاف. ما الاكتشاف الذي تجده في كل منها؟

**عبور الطريق،** بعض الناس يتبعون قواعد المرور التي وضعتها شرطة المرور (فهم يتبعون علامة السير وعلامة عدم السير). والبعض الآخر يقومون بالنظر والتقييم والاستجابة بناءً على الفهم الفوري لوضع المرور. إن عملية النظر وتقييم احتمالية الاصطدام بسيارة أو إعاقه المرور إنما هي عملية اكتشاف، فأنت لا تعلم سرعة قيادة السائقين المسافرين على الطريق. ولا تعلم تحركاتهم المقصودة ولا محل تركيزهم في اللحظة التي تفكر فيها في عبور الطريق؛ لكن اعتمادًا على خبراتك الكثيرة السابقة تقوم بالحكم على الموقف، ومن ثم التصرف. ومع مرور كل لحظة يتم تحديث هذا التقدير. وهذا ربما يقودك إلى حكم آخر على الموقف، أو يؤكد لك حكمك السابق؛ حيث إن العملية التي تستخدمها عملية شخصية بحتة. فلم تعلمك أحد إياها. وليس من السهل تعليمها لشخص آخر. كما أنك لا تتق في أغلب الأحيان في عملية اكتشاف "عبور الطريق" لدى غيرك من الأشخاص، ولذلك فإنك تشجعهم على اتباعك أو اتباع القواعد.



**إعداد كوب من القهوة،**  
إذا كنت لا تقوم بقياس مقدار الماء والبن في كل مرة تقوم فيها بإعداد القهوة، فقد كنت عملية اكتشاف طهيمة للمقادير يمكنك من القيام بهذه المهمة. وإذا كنت تقوم بإعداد قهوة رائحة. فقد كنت وصفة اكتشافية مفيدة. وإن كانت قهوتك ليست جيدة، فربما تفقدك التجربة والاستماعة ببعض قواعد إعداد القهوة.

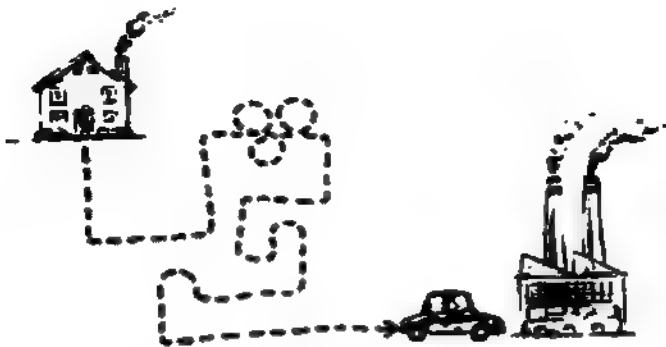
**تعلم رياضة جميلية،** سواء كانت هذه الرياضة هي ركوب الدراجة أو التنس أو البيسبول أو الهوكي أو تنس الطاولة، فالتعليمات التي تلقيتها

(إن كنت قد حصلت على أى منها) تمد مجرد إشارة صغيرة على فهمك لهذه الرياضة؛ فمن خلال عملية الاكتشاف القائمة على التجربة، بدأت فى تعلم الرياضة من خلال الممارسة. لقد كانت عملية اكتشافية لأمر مثل متى تقوم بنقل التروس أثناء قيادة الدراجة، ومتى تجرى مندفقا لاستقبال الكرة لتسديدها مرة أخرى فى لمبة التنس (فى مقابل ترك الكرة لتخرج خارج حدود الملعب)، ومتى تقزلق على الأرض لكى تلمس القاعدة، أو تقفز لالتقاط كرة طائرة فى لمبة البيسبول، وكيف تتحكم فى سرعتك لتكمل المسافة أو لتجنب إرهاق العضلات، ومتى تجعل كرة تلمس الطاولة تدور بسرعة ومتى تضربها بقوة.

**المهام المنزلية:** لقد كانت عملية اكتشاف لكل من المهام المتكررة التى تقوم بها فى المنزل والتى تشمل غسل الأطباق وغسل الملابس والطهى والتنظيف. وربما تكون قد تلقيت تعليمات تسير تبعا لها (وهذا احتمال ضعيف). ما الاكتشافات التى تستعين بها؟ هل تقوم برص الأطباق فوق بعضها أم تحمل كل طبق على حدة بعد تناول الطعام؟ هل تلجأ للتجفيف بالترىض للهواء أم بالتجفيف يدوياً. ما الوتيرة التى وضعتها لإنجاز المهام؟ وهل هناك سبب لهذه الوتيرة؟ هل يمكنك التعلم منها على مستوى أكثر وعياً؟ (لقد تعلمت منها واستفدت منها بالفعل على مستوى العقل اللاواعى).

**قيادة السيارة إلى محل العمل:** يتم استخدام العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة. إن بعضاً منها يشبه عمليات الاكتشاف المستخدمة فى عبور الطريق، حيث تعتمد إلى الملاحظة والتقدير والحكم والتصرف، ويحتمل أن تستدعى العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة على طريق مألوف. مثال ذلك اختيار الحارة المرورية التى تقود فيها عند عبور التقاطعات المتعددة. وبينما يبدو هذا الأمر عشوائياً، لكنه مقصود بدرجة أكبر من اعتقادك فى يادئ الأمر. فربما تلتزم بحارة مرورية لأسباب تتعلق بالأمان، أو ربما تنتقل من حارة مرورية إلى أخرى لتتجاوز على السبلة المرورية (إنك تفعل ذلك على الأرجح). ربما يكون هناك وتيرة للأمر التى تعلمها، هل أنت مدرك لها؟ هل يمكنك التعلم منها وتطبيقها على مواقف أخرى؟





**وقت الاستيقاظ** إن ساعة الجسم تعد مثلاً آخر على الاكتشاف، إنك قادر على الشعور بوقت النهار دون الاستماعة بالساعة - ربما يكون ذلك من خلال تغير الإضاءة أو وضوء الشارع أو الحرارة أو أى شيء آخر. فمجهز التشخيص لديك يعمل بفعالية؛ فقد أخبرته بالوقت الذى ترغب فى الاستيقاظ فيه، ونجح الأمر.

وكما تبين هذه الأمثلة، فقد كونا عمليات اكتشافية لكثير من الأنشطة التى تحدث بشكل متكرر فى حياتنا (بما فيها العلاقة الحميمة). تعد عملية الاكتشاف الدقيقة طريقة مدروسة للقيام بالأشياء، وتساعدك إلى حد كبير. إنها ليست بالتقوى المأثور؛ فأقوال مأثورة مثل "التردد بداية الهزيمة" و "المجلة تورث الندامة" لا تمثل توجيهاً ناجحاً للسلوك لأنها متناقضة.

ويمثل الاكتشاف وثيرة سلوكية مكتسبة فعالة مع البشر. فمن المؤكد أننا لا نفكر فى كل التفاصيل المحيطة بنشاط ما فى كل مرة نقوم به. فهذا الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الطاقة يجملنا غير قادرين على القيام بالمهام الجديدة التى تتطلب التعلم النشط. ولهذا السبب توصلنا إلى وثيرة من الاستجابات المكتشفة لكل من هذه الأنشطة. ونستخدم هذه الاكتشافات لتبسيط حياتنا. وربما تفرج من معرفة أن جزءًا من تكويننا يقودنا فى كثير من أمور حياتنا دون أن ندرك ذلك بشكل كامل. وربما يكون من المفيد إجراء بعض النقاشات الجادة (والساخرة) مع هذا الجزء الكامن بداخلك.

وقد أوضح لنا بعض المدراء عن اكتشافاتهم المتعلقة بـ "إدارة الاجتماعات"، وناقش غيرهم الاكتشافات الخاصة بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف، والتعامل مع الزوار والتعامل مع المقاطعات التلفزيونية. كما أطلعنا البعض على اكتشافاتهم المتعلقة بالتعامل مع المردوسين والرؤساء في العمل. وربما تكون كثير من الأنماط التي تستخدمها مناسبة لك، فهي سوف تناسب أسلوب حياتك ومهاراتك ووضعك، وبعضها ربما يكون أقل مناسبة. ومن ثم يجب فهم هذا الأمر كي يمكنك تعديلها أو استبدالها والاستمانة باكتشافات مفيدة أكثر، أو بطرق موضوعية بشكل منهجي وإع خلافاً لطبيعة الاكتشافات غير الواعية. وهناك فوائد كثيرة للانتباه إلى عمليات الاكتشاف الطبيعي. أولاً، اكتساب القدرة على الاستمانة ببعض الرؤى المكتسبة بشكل غير واع والمتعلقة بمختلف الأمور التي نقوم بها. وبمجرد إدراك هذه الرؤى بشكل واع يمكن الاستمانة بها مرات كثيرة.

ثانياً، يمكننا استخدام المعرفة بوتيرة السلوكيات لتحديد مواهبنا على نحو أكثر دقة. فإذا حدثت بعض الأمور بشكل طبيعي، فانظر إلى جوانب أخرى يمكن استخدام هذه الأمور فيها.

ثالثاً، قد نصبح قادرين على وضع خطة لتطوير الاكتشافات غير الفعالة كي نصبح أكثر كفاءة. وإذا كنا لا نحسن إعداد القهوة، فربما حان الوقت لتجربة طريقة جديدة لإعدادها، أو إذا قمنا فريسة للمبالغة التي تضمف موقفنا أمام الشخص الذي نحاول التأثير عليه، فربما نمقد العزم على الكف عن المبالغة. وقد يكون أقوى سلاح لحل هذه المشكلة هو التقليل من شأن الأمر.

إن الفائدة القصوى لفهم عملية الاكتشاف الطبيعي هي أصعب فائدة يمكننا الحصول عليها. هل يمكننا الاستمانة بوتيرة الأنماط التي وضعناها بشكل غير واع في حياتنا كي نفهم أنفسنا على نحو أفضل؟ إن وتيرة هذه الأنماط يمكن أن تساعدنا على فهم سؤاليين حاضرين دائماً في الأذهان. ألا وهما: "من أنا؟"، و"كيف أتعلم؟".

## اكتشاف كيفية تكوين الرؤى وتكوين الخبرات هي الخطوات الأولى في طريق للبحث عن فهم الذات

١. ما الأنماط أو الاكتشافات التي تتبعها في العمل؟  
تكرر في الموضوعات أو المهام التالية عند التفكير في  
سلوكياتك:

- تحديد موعد للاجتماع وتنظيم الاجتماع
- عقد اجتماع
- إجراء مكالمات مبيعات
- الرد على شكاوى العملاء
- التعامل مع الزائرين غير المتوقعين
- التعامل مع البريد الإلكتروني
- الرد على رسائل البريد الصوتي أو الرسائل الإلكترونية
- التعامل مع مكالمات هاتفية تقاطع أثناء العمل
- كتابة مسودة للكتابة
- قراءة التقارير

٢. في أي جانب من جوانب الحياة طورت طريقة منظمة  
للتفكير في شخص ما أو موقف ما " تأتي على ذهنك"  
كلما ظهر هذا للشخص أو حدث هذا الموقف؟

٣. ما النماذج والعادات ولإجراءات العمل المعتادة التي  
تستخدمها للقيام بالمهام الأساسية في حياتك؟

٤. هل اكتشافاتك دقيقة؟ هل تساعدك أم تشبهك؟

٧  
البعد للحظة عن التوقعات  
يمكن أن يؤدي لأحداث تعليمية  
أساسية



من الرائع دائماً رؤية مدى تعلم المجتمعات من الأزمات التي تمر بها. فكم في تأثير كارثة بويل على الصناعات الكيماوية وإجراءات السلامة، وأيضاً تأثير كارثة مكوك الفضاء تشالينجر على صناعة الطيران والفضاء، وتأثير مرض الإيدز على مجال التأمينات والأبحاث الطبية، وتأثير حرب الخليج على الوضع العسكري العالمي. كل هذه الأحداث لم تكن متوقعة. لقد حدث كل منها لأن لا أحد ممن يمتلكون سلطة كافية لتغيير مسار الأمور قد فكر في احتمالية حدوث هذه الكوارث، وسواء أكان من الممكن منع (بمعنى السيطرة على) هذه الكوارث أم لا، فإن هذا الأمر ليس له علاقة بالدروس التي يمكن تعلمها الآن بعد وقوعها بالفعل.

بعض الأمور غير المتوقعة تكون كوارث تجعل الناس يفكرون مرة أخرى في أمان ضياعهم من الأشخاص وأمان البيئة أيضاً. وبعضها يكون

أهل حدة، كأن يكون خروجًا عن الطريقة المألوفة التي اتبناها الناس في القيام بالأمر في الماضي، أو ربما تكون أحداثًا وقعت بسبب عدم قدرة الأطراف المعنية على توقعها (أحيانًا تتكرر الكارثة عدة مرات قبل أن يدرك الأشخاص المسؤولون الأمر، أو يمكن قول إن "الحياة تكرر نفسها حتى نتعلم").

وكما يتعلم المجتمع من أزماته، يمكننا كأفراد التعلم من الأحداث البارزة غير المتوقعة التي أصبحت جزءًا من حياتنا. وكما قال "جون لهنون": "الحياة هي ما يحدث لك أثناء انشغالك بإعداد خطط أخرى". لذا حري بنا استقطاع بعض الوقت للتعلم من الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في الحياة.

وعلى الرغم من أن هذا النوع من التعلم يحدث بعد وقوع الحدث، فيجب ألا ينطبق هذا الأمر على حالتنا كأفراد، فنحن لسنا في حاجة إلى عنصر المفاجأة كي نتعلم، بل يمكننا التأمل في المستقبل من خلال سيناريوهات مفترضة يولدها أسلوب "ماذا لو" وأجراء "تحليلات المخاطر". حاول أن تطرح أسئلة مثل "ما الذي يمكن أن يسير على نحو خاطئ؟" أو "ماذا سيكون الوضع إذا ظلت المعلومات الحالية كما هي بعد ١٥ سنة؟". ويتضح من خلال عملنا مع رجال الأعمال أن قلة منهم هم من يتبعون هذا المنهج، وأن معظم الأشخاص يبدأون التفكير في الموقف بعد أن يحدث بالفعل.

هناك تجربة شخصية تبرز هذه الفكرة بشكل واضح. منذ عدة سنوات، كان "ستيف" يقود طائرة في رحلة من داهوتون في أوهايو إلى شرقى لونج أيلاند، وبطيعة الحال، فعندما تقود سيارة أو طائرة يكون هناك احتمال حدوث حادثة، ومن أجل التغلب على هذه المخاوف، نلجأ إلى نفس هذه الأزمة المحتملة بقول إن "هذا الأمر لن يحدث لي".

ويوصفه طيارًا لطائرة من طراز سيسنا ١٧٢، كان "ستيف" مسئولاً عن تسليم خطة طيران وتقعد الطائرة والطيران بها (والهبوط بها بأمان)، وفيما يلي وصفه للموقف:

”بدأت الرحلة بشكل جيد، ثم بدأت الأحوال الجوية تسوء. وقد اعتقدت أنه هذا الأمر ممكن لأنني كان بعوزتي تقارير عن الأحوال الجوية طوال طريقى إلى الوجهة المقصودة.



”وبدلاً من الهبوط، أو العودة إلى مكان تكون فيه الأحوال الجوية جيدة، استمرت في طريقى من خلال الطيران بين طبقات السحاب. ونظراً لتصنفي كطيار يعتمد على قواعد الطيران البصرية، فقد كان الطيران بين طبقات السحاب انتهاكاً لقواعد وكالة الطيران الفيدرالية. لكنى كنت طياراً شاعراً واجتازت اختبار الطيران بسهولة، وكنت قد سجلت ٨٠ ساعة من الطيران (هذا الأمر ليس مثيراً للإعجاب، لكنه بدا كذلك في ذلك الوقت).

"وعندما اقتربت من موقع إعادة تزويد الطائرة بالوقود، كان الجو قد ازداد سوءاً، فتمت بالاتصال بهم لأعلمهم أنني على وشك الهبوط خلال ٣٠ دقيقة، فقالوا: "لدينا حالة طيران طارئة، من فضلك استمر في الدوران حتى تنتهي". بدا هذا الأمر منطقيًا بالنسبة لي؛ حيث إنني لم أكن أرغب في أن أصطدم بالطائرة الأخرى في الجو أثناء الهبوط خلال طبقة السحاب الأدنى من أجل الوصول للمطار.

"وقمت بإبلاغ البرج كل ١٥ دقيقة تقريباً عن وضع الوقود قائلاً: لدى ١٥ دقيقة من الوقود، ٣٠ دقيقة من الوقود، ١٥ دقيقة من الوقود، يجب أن أهبط". وكان الرد: "عليك بالانتظار في موقعك، لا تزال لدينا حالة طيران طارئة". وبعد ١٥ دقيقة، مع مزيد من الاتصالات اللاسلكية، نفذ الوقود، كانت مروحة الطائرة في وضع مستقيم أمامي. وطبقاً كنت أهبط ولم يكن بوسعهم إبقائي في الهواء أكثر من ذلك.

"وقمت بهبوط اضطراري على بعد أربعة أميال من المطار في شارع في ضواحي جونز تاون في بنسلفانيا. وتمثلت أزمتي - التي تجاوزتها مع زوجتي التي كانت في مقعد مساعد الطيار، والتي ما زالت زوجتي بعد مرور ما يزيد على ٣٠ سنة - في الهبوط بطائرة خالية من الوقود في منطقة جبلية، وقد كان هنالك الكثير من الدروس المستفادة من هذه التجربة، معظمها لم أدركه بالكامل إلا بعد ذلك بسنوات. وكانت أبرز الدروس المستفادة أنه كان يجب ألا أطيّر بين طبقات السحاب (وهذا هو الخطأ الذي حاسبني عليه وكالة الطيران الفيدرالية)، وأنتى كنت طياراً ماهراً، وأن حكمي على الأمور كان سيئاً للغاية.

"وتصدرت الصفحة الأولى من الصحف المحلية بصفتي البطل، وليس الأحق نظراً لمهارتي في الهبوط بالطائرة دون إيذاء أي شخص. وقد خشى اثنان من شهود العيان على حياتهما حيث أوشكت على دخول بيت أحدهما والهبوط تقريباً على سيارة الآخر؛ لكن كان لتدريب الطيران الذي تلقته عدة فوائد. لقد قمت بمحاولة تسمى "انزلاق الطائرة" في اللحظة الحاسمة لأتفادى المنزل والسيارة الموجودين على الطريق، كما كان مكان الهبوط ضيقاً للغاية لدرجة أن شركة التأمين على الطائرة

اعتقدت أنتى كنت أحاول الانتحار (ومن ثم لا تكون الشركة مضطرة لدفع مقابل تمرض الطائرة للضرر). إلى أن أدرك الماملون بها أنتى لم أمت نظراً لمهارتى فى الطيران، وليس بسبب عدم الكفاءة.

"وقد تعلمت الكثير نتيجة لهذه الأزمة: تعلمت أنتى يمكن أن أظل هادئاً بشكل كاف أثناء الأزمة كي أتمكن من الأداء بكفاءة. كما عرفت أننى لم أكن طياراً حكيماً، وأنه كان أمامى اكتساب المزيد من الخبرات قبل أن أقوم بكسر القواعد. وعلمت أنه فى وقت الأزمات سوف يساعدك كثير من الناس لم تتوقع أبداً أنهم سوف يهتمون لأمرى، وأيقنت أننى عندما "أغتر بنفسى" وأشعر بالقوة المطلقة يمكن أن يضلنى هذا الإحساس ضللاً مميذاً. علاوة على ذلك، علمت أن الطيارين المتمرسين يطمعون البرج على كمية الوقود المتبقية الكافية للطيران لفترة من الوقت مطروحة منه ساعة. لذلك عندما كنت أقول للبرج إن أمامى ١٥ دقيقة كانوا يهتمون أن أمامى ساعة واحدة و١٥ دقيقة. فمثل هذه الأمور لا يتم تعليمها فى كلية الطيران".

لماذا تحدث الأزمات؟ (لماذا حدثت أزمة "ستيف") إلى حد كبير، يشعر الناس بالارتياح للوضع الحالى، ويمتدحون أن المأساة لن تحدث لهم قائلين: "إذا لم تكن الآلة معطلة، فلا تصلحها"، أو "سوف تتحلل الآلة على أية حالة، لذا لن أقوم بالصيانة الدورية". إن شعورنا بالراحة ومعتقداتنا تجاه المستقبل يحددان من تفكيرنا، وبالتالي يصنعان كل أنواع المواقف الذهنية التى يجب التغلب عليها كي نرى المواقف أو الأشخاص بطريقة مختلفة. علاوة على أن أساس خبرتنا ليس كبيراً بشكل يسمح باستخدام المعلومات الحالية فى استقراء وتضمين موقف غير معتدل. فى حين أن بعض المعلومات القليلة المتوافرة لدينا، والتى يمكن أن توحى بمشكلة قادمة، فإنه يتم رفضها باعتبارها احتمالات "مستبعدة". فهى معلومات خاطئة لا تنتمى لبقية البيانات لأنها غير مفهومة من وجهة نظر تفكيرنا الحالى؛ وهذا يسفر عن تفكير ضيق النظرة تهز المفاجآت فحسب.



فى كل مرة يحدث أمر مهم يكون بمثابة خرق جذرى لما هو متوقع. يحصل هذا الحدث معه الكثير من الدروس المستفادة بالإضافة إلى فرص أخرى للتعلّم. ولا يشترط أن يكون هذا الحدث سلبياً، فالأحداث الإيجابية يمكن أن توفرنا قدرًا مساوياً من الدروس المستفادة النافعة. ويكون للطفرات فى أحد الجوانب الملمة صدًى على الجوانب الأخرى نظراً لاستفادة العلماء والمهندسين الآخرين من هذه الاكتشافات الجديدة. والأمر نفسه تطبق صحته على المنتجات الجديدة؛ فالنظريات فى معظم المجالات الحياتية تمثل نتاج كثير من الطفرات التى تنذى كل منها الأخرى.

وعلى المستوى الشخصى، يمكن أن تبدأ فى رؤية مواقف الفوضى والخلاف والارتباك على أنها إجازة مؤقتة من الأمور الموثقة. ومن المحتمل أن ينطوى هذا الموقف على دروس تأخذ منها العبرة إذا انتظرت حتى ينجلي الموقف وتتضح معالته. فربما يمكنك أن تعرض عن توقعاتك (التي لا تتحقق على أية حال) لترى ما الذى سوف يتبع الخلاف. ويطلق أحد ممارفنا على هذا الأمر اسم "فن التخلّى". فملك التخلّى عن طريقة التفكير الحالية لفترة قصيرة لترى ما إذا كان شيء آخر قد يمثل أمراً مفهوماً نافعاً؛ فالتخلّى عن الأفكار والافتراضات الحالية يسمح بتدفق أفكار ومفاهيم ومعارف جديدة لنظرتنا للعالم. إن هذا الأمر لا يتم تعليمه فى المدارس، لكنه من الضروري أن ننهذ بعض ما تعلمناه، وأن نتعلم أموراً أخرى، ونميد تعلم بعض الأمور الأخرى من أجل أن نتفصح ونتطور.

---

استخدم الأحداث غير المتوقعة كمحفزات

للتفكير فى أنماطك السلوكية بنظرة أخرى.

وربما تكون بعض هذه الأنماط

جاهزة للتغيير.

---

١. ما الأمر الذي "سار على نحو خاطئ" بشكل غير متوقع خلال الأشهر الستة الماضية في العمل؟

٢. إلى أي مدى ترى دورك اليوم في العمل مختلفاً على ضوء حدوث أمر غير متوقع وقع مؤخراً؟

٣. سقط جدار برلين. انتهت الحرب الباردة. سارت دولة الاحتلال ومنظمة التحرير الفلسطينية نحو السلام. إلى أي مدى أثرت هذه الأحداث العالمية البارزة على توقعاتك بخصوص بلدك؟ ما أنماط الحرب الباردة الأخرى التي ما زالت موجودة، والتي يمكن تغييرها لتفيدنا وتفيد الآخرين؟



## ٨ اكتسب المرونة من خلال تعلم التكيف مع المحن



بعض الأمور لا تسير على النحو الذي خططنا له. فربما تكون النوايا جيدة، وتكون قد قمنا بالتخطيط على نحو جيد. وربما نرتكب بعض الأخطاء الصغيرة، لكن الأحداث غير المتوقعة تأمرت علينا. ما العمل الآن؟

يختلف تأثير المحنة بين هدم أو بناء الشخصية. فمند وضع قطع الفهم تحت ضغط شديد، من الممكن أن تتحول إلى رصاص أو إلى ألماس. ومن أجل تكوين المزيد من الألماس، نحتاج إلى تحمل الأحداث السلبية. ويصف "مانويل لندن" هذه القدرة بالمرونة في العمل في كتابه *Developing Managers*: فالإنسان لديه القدرة على استعادة القوة وامتصاص صدمة الحدث السلبى دون الشعور بالإحباط والاكتئاب والتقليل من الذات - يبدو هذا الأمر متطعناً. حاول أن تكون مرناً وأن تتقبل الموقف وتتجاوزه. وفى المرة القادمة التى يتم تضطيقك فيها فى الطريقة، أولا تحصل على المهمة التى ترغب فيها، أولا تحصل على

قدر الملاوة الذي تشمر أنك مستحق له، اجعل تركيزك كله منصّباً على المرونة لتجاوز الأزمة؛ فالحياة إما أن تعطينا ما نرغب فيه، أو تعطينا فرصة لتعلم شيء جديد.

يتمرض "توم مولين" و"ستيف شتيف" في كتاب *Taking Charge* إلى فكرة تجاوز المحن التي تتطلب المرونة، بالإضافة لأمر آخر، ومن أجل تجاوز المحن (التي سوف تحدث إذا كنا نسمي إلى تحقيق الريادة وإنجاز أمر مثير وجديد في حياتنا أو في المؤسسة التي نعمل بها) نحتاج إلى التحلي بروح المرونة والقدرة على التعامل مع الشك، والنهوض مجدداً بعد الكهول.

نحن جميعاً نفهم معنى المرونة، فهي تعنى القيام بما يرغب فيه الشخص الآخر، ولكي تكون مرناً تحتاج إلى تحديد بدائل للأمر قيد البحث، وانتظر لمعرفة مدى توافق هذه البدائل مع رغبات "الشريك"، ثم جمع كل الطاقات والإمكانات اللازمة للقيام بالأمر على نحو مختلف.

التغلب على الشك، يعنى العمل بكفاءة في الظروف التي تتطور على أمور كثيرة مجهولة تجعلنا في حيرة من أمرنا بحيث لا نعلم متى ستحدث هذه الأمور المجهولة وكيف سنتعامل معها. إن هذا الأمر يشبه العوم في بحرواسع مضطرب الأمواج، وقد يزيد وجود بعض التيارات المائية التعتية وسوء الأحوال الجوية الأمر سوءاً. وتروى صديقة مقربة تدعى "كانداس أورليك" تجربتها في "المشي في الماء" على النحو التالي:

"كنت في رحلة عمل في البرازيل، وكانت لدى إجازة في عصر أحد الأيام، لذلك ذهبت للسباحة في المحيط الموجود بالقرب من فندق إنتركونتيننتال في ريو دي جانيرو. ودون إنذار صدمتني موجة وسحبني لأسفل وبدأت تسحبني بعيداً عن الشاطئ. وخلال دقيقة كنت على بعد ١٢٠ ياردة من الشاطئ، وكانت الأمواج لا تزال تسحبني نحو البحر. وهنا قررت أن أمشي في الماء بدلاً من محاولة السباحة. وشعرت أن التيار التحتي واضطراب

البحر أقوى من قدرتي على السباحة للأمام. كما علمت أنني يمكنني المشي في الماء لبعض الوقت، ربما بقدر ساعة أو أكثر. "ومرت الدقائق الثلاثون التي كنت فيها في البحر كساعات طويلة. لم يكن هناك أشخاص أستصرخهم لتجديتي، لأنني إن صرخت ظم يكونوا ليسمعوا صوتي نظرًا للوضوء الشديدة التي كان يصدرها المحيط. حتى بعض الأشخاص القليلين الذين كانوا موجودين على الشاطئ لم يكونوا ليهروني لأنه لم يكن باستطاعتهم رؤيتهم.

"وبعد ذلك أتت مروحة فوق المكان الذي كنت فيه بالضبط، وأزلت حبلًا لتتسلفني من المحيط، وانتهى الأمر. وسألتهم فيما بعد كيف عثروا عليّ، وعلمت أن طيار المروحة لم يكن وجوده في هذا الموقع من قبيل الصدفة. فقد رأي أحد الأشخاص في فندق إنتركونتيننتال وأنا في المياه العميقة واتصل بهم لتجديتي. وبعد أن أصابتني الرعدة وقاومت خوفاً، عدت إلى مزاوله العمل".

ويتطلب تجاوز المحن التحلي بالقوة من أجل التغلب على الحدث الملبى. ومن خلال العمل مع "كانداس" نعلم أنها طالما استخدمت القوة في تجاوز المحن. ربما كان من الممكن منع حادثة الماء؛ لكن بمجرد وقوع هذه الحادثة، شكلت القدرة على التغلب على الشك، وعدم الاستسلام للقلق والتخلي بالمرونة الخط الفاصل بين النجاح والفشل. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الناس يمكن أن يروا هذا الموقف بمثابة الأزمة، لكن "كانداس" لم تره هكذا. إنها سباحة ماهرة، كما أنها أبحرت في مرات كثيرة، وتتوخى الحذر عند الوجود في المحيط. وعند مرورها بالمنصة كانت في حاجة ماسة إلى المرونة والقدرة على التعامل مع غموض الموقف (على النقيض من تجربة "ستيف" في الطيران المذكورة في الفصل السابع، فهذا الموقف تطلب قدرات مختلفة. كما أن مقرى الأزمة لم يتضح إلا بعد تفكير كبير).

تتعدنا الأحداث السلبية في وقت أو آخر. وبعضنا لا يجهد التعامل مع المحن التي تحدث هذه الأمور. ولذلك نلن هذه الظروف قائلين إنه ليس هناك عدل في العالم، أو أن مديري فقط، أو غيرها من الأشياء. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تجديدنا نفعًا، لكننا نقتنع أنفسنا أننا نتحسن بمجرد التقوى بمثل هذه الأمور والشعور بالأحاسيس المرتبطة بها.

الحياة ليست حدثًا واحدًا أو سلسلة من الأحداث. ومن المفيد حقًا محاولة تجاوز الغموض والتحلي بالمرونة والذهوض مجددًا بعد الكوابت، لكن عندما لا تفلح معنا هذه الأمور أو نمجز عن استحداثها، نسقط في شرك الأزمة. فعندما تربكك الحياة، لم لا تعامل الأمر باستغفاف قدر الإمكان؟ فما بيدك حيلة لتفعلها تجاه الأزمة، كما أن الضحك أكثر إمتاعًا من الغضب. تقبل حقيقة أن الحياة ظالمة، وأنه لا أحد يحرز الأهداف دومًا. وليس هناك حكام للاحتكام إليهم لتسهر الأمور على نحو صحيح. وليس من الضروري أن يجيب الحكام على التماسك في حال وجودهم. فلو أنك أن تتقبل المعنة، وأن تراها بمثابة تحدٍّ شخصي بمنحك فرصة للتضيق لا تتاح لمظم الناس. امدح نفسك على ذلك، واستمتع بالمعنية.

يمكن أن تكون أفضل لحظات الحياة  
مرتبطة بالرضا الذي نشعر به بعد  
تجاوز المحنة بنجاح.

١ . عندما سررت مؤخرًا بمحنة، شعرت بتحسن كبير  
عندما .....

٢ . تحت ضغط المحنة، يتمثل رد فعلي في .....

الأم يشير رد فعلك فيما يتعلق بنوع قدرتك على النهوض  
بعد الكوارث؟

٣ . أحد الدروس التي تعلمتها من "مدرسة الأيام الصعبة"  
وأرد أن أطلع أحد الأصدقاء عليه يتمثل في .....



٤ . في الغالب يكون الصراع شرطًا أساسيًا للنمو والتطور.  
كيف نتعامل مع الصراع مؤخرًا؟





## ٩ أغطية البالوعات دائرية ، تعلم من الأنماط في الحياة اليومية



ليست كل الحفر دائرية، لكن معظم البالوعات هكذا. هل تساءلت يوماً ما السبب في ذلك؟ فمن غير المحتمل أن يكون هذا الأمر اعتباطاً أو نتيجة لنظرية أو خبرة تكنولوجية عظيمة.

يسهل فهم شكل غطاء البالوعة بمجرد التفكير في الفرض من البالوعة وغطائها. البالوعة هي حفرة في شارع المدينة أو على الرصيف تسمح بالدخول السهل للإنسان لتركيب وصيانة المعدات أو الأسلاك أو الصمامات وما شابه ذلك. وفيما يتعلق بتصميم البالوعة، شمر أحد الأشخاص بأنه يتعلق بالأمان والسلامة فطرح سؤالاً بسيطاً ألا وهو: ما الذي يمكن أن يسير على نحو خاطئ في أعلى البالوعة في وقت وجود شخص ما في الأسفل في داخل البالوعة؟

في الواقع يتمثل الخطر في وقوع غطاء البالوعة على الشخص أو على المعدات، فالأغطية الدائرية مهما تقلبت لن تدخل من حفرة صغيرة القطر نسبياً لتسقط في الداخل. وهذا المبدأ لا ينطبق على معظم الأشكال الأخرى (فالغطاء المربع يمكن أن يجتاز حفرة أصغر مربعة الشكل إذا دخل فيها بشكل قطري مائل).

إن فهم طبيعة تصميم أغطية البالوعات يمد نقطة البداية لإدراك أكبر يتعلق بطبيعة الأشخاص. يقتضي معظم الأشخاص ساعات كثيرة في السلبية. فهم يقولون ما يرون وما يسمعون وما يسمون وما يلمسون دون اعتراض. وفي أوقات أخرى، تميل إلى الانتقاد ورفض كثير من الأمور التي نعيشها، لكن دون قبول البدائل، وربما يمكن استخدام غطاء البالوعة كاستمارة وإسقاط على المواقف "المعطاة" في الحياة من أجل طرح بعض الأسئلة عن الآخرين أحياناً وعن أنفسنا في أحيان أخرى.

هناك قصة مشيرة عن الرئيس الأمريكي "أيزنهاور" جديرة بالذكر. كان أيزنهاور رئيساً لجامعة كولومبيا بعد الحرب وقبل أن يصبح رئيساً للولايات المتحدة. وكان هناك لقاء في الحرم الجامعي يجتاز الطلاب دائماً، لدرجة أن الحشائش أصبحت ذابلة واشتكى أعضاء هيئة التدريس إلى أيزنهاور وطلبوا منه أن يفعل شيئاً حيال هذا الأمر (هل هذا يعطيك فكرة من الذي تحدث عنه أعضاء هيئة التدريس مع قادتهم؟).

بحث أيزنهاور الموقف وحدد النمط، فوجد أن الطلاب كانوا يجتازون أقصر الطرق بين مبنين مخصصين للمعاضرات، وكانت هناك عدة بدائل متاحة أمام أيزنهاور تمثلت في: بناء أسوار لترشدهم إلى مسار المشاة، أو زرع سياج من النباتات الشوكية، أو تغيير المبانى المخصصة للمعاضرات، أو وضع القواعد والمقويات للسير على الحشائش، أو تجاهل الموضوع برمته، أو وصف الطريق، فقام برصف الطريق. وانتظر بعض المخططين العمرانيين والمهندسين المعماريين الانتهاء من طرق السفر (الأنماط)، ثم قاموا ببناء أرصفة المشاة.

عندما تلاحظ أحد الأنماط اسأل عن سبب وجود هذا النمط. اجعل هذا النمط يثر فضولك. وأحياناً ستكون قادراً على فهم النمط من خلال

إجابة تحليلية أو علمية. وفي أحيان أخرى قد يتوعدك التساؤل إلى أجوبة راسخة في الأسلوب الشخصي أو الأذواق الفنية أو التقاليد أو الثقافة أو القيم. ومن خلال طرح سؤال "ما مفزى هذا الحدث أو هذا الموقف؟" عدة مرات والتفكير في الإجابات المختلفة ربما تصبح قادراً على فهم الأشياء التي تجاهلتها في السابق أو هبّلتها كما هي دون اعتراض.

---

إن الأنماط التي نراها من حولنا  
يمكن ألا تكون اعتباطية أو منطقية.  
ويمكن أن يكوننا بحث هذه الأنماط  
إلى إدراك مفاهيم جديدة.

---

١. ما الأنماط التي نراها في الفصل والتي يمكن ألا يلاحظها الآخرون؟ ما المعنى المحتمل لهذه الأنماط؟

٢. لماذا نراها؟ وكيف يمكنك مساعدة الآخرين على رؤيتها؟

٣. ما الأنماط التي تجدها في هذا الكتاب. في حالة وجودها؟ ماذا تعني هذه الأنماط بالنسبة لك؟



# ١٠ قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة



قال "دوجلاس روبرت هوفشتاثر" - في كتاب: *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*. والذي حصل من خلاله على جائزة بوليتزر - إن "قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة" (١٩٧٩ صفحة ١٩). إننا في الغالب لا نستطيع إثبات الأمور التي نعرف أنها صحيحة. كيف تثبت لشخص أنك تحبه؟ ربما تفعل أشياء من أجله. أو تخبره بأنك تحبه، أو تتقبل أموراً لم تكن لتهتم بها لولا هذا الحب. بالنسبة لك، إن إظهار حبك يمثل الحقيقة التي تشرح بها. إن إثبات هذا لشخص ما بعد مستحيل تقريباً. يجب أن يكون الإيمان والثقة وحدهما كافيين كدليل. ابتلى "ستييف" في شبابه بلفزين في مادة الرياضيات لا يمكن إثباتهما رغم زعم أنهما يمثلان حقيقة. وقد أمضى "ستييف" ساعات

في محاولة حل هذين اللغزين، والذي تمثل أحدهما في البيوت الثلاثة والمرافق الثلاثة، وتمثل الآخر في عدد الألوان اللازم استخدامها لتلوين خريطة دون استخدام اللون نفسه على كلا جانبي أحد الحدود.

جرب هذا الأمر: خذ ورقة وارسم ثلاثة مربعات عليها وصنّفها كالتالي: غاز وكهرباء وماء. ثم ارسم ثلاثة بيوت على الورقة، وانحها الأرقام واحد، اثنان، ثلاثة. وحاول أن تصل بين كل مرطق بكل بيت دون أن يتشابه أي خط من خطوط المرافق مع الآخر. ويجب أن تذهب الخطوط مباشرة من المرفق تجاه كل بيت (وليس من خلال مرطق آخر أو بيت آخر). ولا يهم موقع المنازل أو المرافق المرسومة على الصفحة؛ فافضل ما يمكنني فعله هو الحصول على ثمانية خطوط غير متقاطعة. والحقيقة غير المثبتة هي أنه لا يمكن رسم الخطوط التسعة دون أن يقطع أحدها الآخر على الأقل (في مساحة ثنائية الأبعاد).

والتصدي الثاني مشابه للسابق. قم برسم خريطة أو خذ خريطة الولايات المتحدة. وستتمكن باستخدام أربعة ألوان فقط من تلوين كل ولاية (أو مساحة) بحيث لا يتم استخدام اللون نفسه على كلا جانبي الخط - ولم يتم إثبات هذه الحقيقة حتى الآن على حد علمي.

إن مشكلة قابلية الإثبات والحقيقة لا تقتصر على المضلات الرياضية فحسب. ففي خريف عام ١٩٩١، قام التلفزيون بتغطية قضيتين متعلقتين بمسألة قابلية الإثبات والحقيقة لساعات طويلة. كانت إحدى هاتين القضيتين متعلقة بقضية يفصل فيها القاضي "كلارنس توماس" والأخرى كانت متعلقة بمحاكمة "ويليام كيندي سميث". وقد تصدرت هاتان القضيتان، اللتان تمثلان مضلة قابلية الإثبات والحقيقة، أغلفة مجلة نيويورك وغيرها من المجلات الأخرى. وباستثناء التغطية الإعلامية لحرب الخليج المراقبة، كان موقف "محاكمة الرجال" في هاتين القضيتين الشغل الشاغل لكثير من الأمريكيين. وقد انتهت كلتا القضيتين دون إثبات أي أمر بطريقة أو بأخرى، وانتهى أمر القضيتين بانقسام الجماهير بين وجهات نظر متعارضة. وكل متشبه بما يستند

ويصدق. وسوف يظل معظمنا يتذكر هاتين القضيتين ومعضلة قابلية الإثبات والحقيقة اللتين تمثلانها لسنوات عديدة.

ومن الملاحظ أن الذى أثار انتباه الناس هو البحث عن الحقيقة (وهو ما كانت تقوم به العدالة). وانتشل الناس بمن قال كذا ومن فعل كذا. وإذا كانوا قد قالوا أو فعلوا هذا الأمر، فيجب توجيه اللوم إليهم مما اقترفوه من أفعال.

لقد أسر اهتمام الجماهير الجهود التي بذلت في إثبات كل ما كان حقيقياً، وأصبحت العملية عرضاً مثيراً.

وقد أصاب الجمهور الإحباط عندما علموا أنه لا يمكن معرفة الحقيقة، وأنه يمكن تصديق أى أمر من منطلق وجهات النظر الشخصية. هل كانت وجهة نظرنا انمكاساً لأهوائنا أو معتقداتنا وسلوكياتنا الماضية؟ هل هذا مثال آخر لمعضلة قابلية الإثبات والحقيقة لكن على مستوى شخصي؟

وهي النهاية، وينفض النظر من أى نظام نصدق أن نوابه حسنة. نأمل أن ترجع كفة الحقيقة وتتغلب على قابلية الإثبات. ونثق في أن الأشخاص الآخرين سوف يتقبلون الحقائق التي نعرب عنها عندما يكون إثباتها غير ممكن.



إن لدينا، كأشخاص، بعض الأمور نعتبرها  
حقائق، لكن يجب أن نتقبل أيضًا  
قابلية الأمور للتغييرات.

١. ما الحقائق الشخصية التي تعتز بها كثيرًا؟ اذكر ثلاثًا منها على الأقل.



٢. كيف يمكنك الاستفادة من هذه الحقائق في العمل لتكسب حياتك مزيدًا من العنى وتشعر بمزيد من الرضا؟

٣. ما الحقائق المتعلقة بالعمل التي تعلمها لكنها لا تحتل بقدر كبير من القيمة نظرًا لعدم معرفة الآخرين بها أو عدم إثباتها؟

٤. ما الذي يشكل "الحلم" بالنسبة لمؤسستك:

- البيانات؟
- الاجماع؟
- القصاص الواقعية؟
- الخلاف؟
- تصرفات المفاسين؟
- التصريح المكتوب؟
- الإلهام الحديس؟

٥ . هل يشكل فارقاً بالنسبة لك من يقدم "الدليل" ؟ إذا كان الجواب نعم، ما الصفات الأساسية في الأشخاص الذين يقدمون "الدليل" من وجهة نظرك؟

٦ . ما "دليل" بعض المحققين القيمة بالنسبة لك الذي يمكن الخروج به؟



## الضحك يرجى إصدار الأحكام

١١



يقول علماء النفس إن الضحك رد فعل طبيعي للتوتر. فمن خلال الضحك نتخلص من التوتر المتراكم نتيجة لضغط حدث أو فكرة ما على أعصابنا؛ فالضحك يطلق الطاقة التي كان من الممكن أن تتحول إلى قلق. وتخلق بعض الأحداث ردود أفعال مرضية وعاطفية قوية للغاية. ومن أجل ذلك كان الضحك الوسيلة الطبيعية لاستيعاب هذه الردود. وهذا يرجى حاجتنا إلى مواجهة الموقف أو تقييم معناه بالنسبة لحياتنا.

ولا يرجى الضحك الحكم على الأمور فحسب. بل إنه يرتبط غالباً بالدهشة والسرور وثيق الأمور؛ فالأمور غير المتوقعة هي ما نجدها ممتعة في أغلب الأحيان. ويمكن أن يولد السعي وراء تبين بعض الأمور شعوراً متناقلاً وابتناسامة وضحكاً في بعض الأحيان.

استخدم أحد الأساتذة الجامعيين الماهرين في فن الخطابة - والذي يقوم بالتحدث في مناسبات العشاء الرسمي - المقدمة التالية في عهده من المناسبات:

"شكرًا على دعوتكم لي لأكون محدثكم الليلة. وكما تعلمون، فإنني أدرس في جامعة نيويورك وأقوم في بعض الأحيان بتقديم استشارات لشركات مثل شركائكم، وربما يتردد بعضكم في قبول النصائح التي سأسديها لكم الليلة مصداقًا لقول الماثور: "من لا يستطيع الفعل، يتم بالتعليم". حسنًا، ربما يكون الأمر أسوأ مما تتخيلون نظرًا لأن "من لا يمكنه التدريس، يمكنه تقديم الاستشارات". بالإضافة إلى أن "من لا يمكنهم تقديم الاستشارات، يقومون بإلقاء أحاديث بعد المشاء".

وعادة تولد هذه المقولة إسهامات من البعض. وضغطًا مهبتيًا من كثير من الناس، وحققة من قلة منهم. ويبدو أن هذا الأمر يحقق غرضه المتمثل في تهيئة الجمهور للكلام التالي، كما أنه يرحب بتقييم الجماهير للمتحدث لبعض اللحظات.

ما الذي يجعل المقدمة الافتتاحية مضحكة بالنسبة للناس؟ هل هو بصبص الحقيقة الموجودة في هذه الجمل المختلفة، أم أنه تقليل المتحدث من إمكانياته؟ يمكننا هنا أن نرى ههنا ضمنيًا يتمثل في قبول الأشخاص المختلفين لهم مختلفة واعترافيهم بأنها كلها ضرورية.

وعندما تجد نفسك تضحك من شخص ما أو من شيء ما، فعليك أن تبين السبب، وتظهر رد الفعل الذي أثاره بداخلك أو الصورة التي جعلها محط تركيزك؛ فشيء ما داخلك يستجيب للموقف. سل نفسك: هل هو أمر تجلت أهميته لك بطريقة لم تمهدا من قبل؟ على الجانب الآخر، عندما تحاول أن تمازح الناس، فإنك تفكر في بعض الأفكار التي خطرت على بالك لتري ما إذا كانت تتطوى على أمر مضحك. وأظن أن هذه هي الطريقة التي يستخدمها "جاري لارسون" في توليد أفكار جديدة في رسومه الكاريكاتورية المروعة بسلسلة *The Far Side*.

---

إننا كانت مفاهيمنا صوراً لاهية الأشياء،  
فربما يكون المزاج إطاراً تملأ  
منه صورنا بوضوح.

---

١. كيف ومتى تستخدم المزاج في العمل؟ وما الغرض الذي يخدمه؟

٢. من الذي علمك درساً مؤثراً من خلال المزاج؟ وماذا كان هذا الدرس؟ كيف يمكن أن تفعل الأمر نفسه؟

٣. ما الدور الذي يلعبه المزاج في محيط عملك؟ وفي منزلك؟ وهل يستخدم الأشخاص المزاج بطريقة بناءة أم هدامة؟



## ١٢ التشبيهات والاستعارات تفتح الأبواب المغلقة



يتضمن التفكير الإبداعي رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن ذي قبل. وقد قال أحد علماء الفيزياء لدى تسلمه جائزة نوبل: "إنني لم أتوصل مطلقاً إلى اكتشاف قيم إلا من خلال التشبيه". ونادراً ما تأتي الأفكار الجديدة من المدم. وقد أظهر "توم بيتر" صحة هذه الفكرة بالنسبة للمؤسسات التجارية عندما قال: "أكبر دور للمدير التنفيذي للشركة يتمثل في إيجاد استعارة مجازية مناسبة للشركة وإطلاع العاملين بها عليها".

التشبيه المفيد هو الذي يمس كثيرًا من العناصر الأساسية في موضوع صنف من خلال مقارنته بشيء ما مأثوف بالنسبة لك وللآخرين. على سبيل المثال، يُنظر غالباً للمؤسسات البيروقراطية على أنها تشبه



الماكينات: فالمؤسسات البيروقراطية والماكينات كلتاهما مصممة بفرض القيام بأمر ما على نحو جيد دون أمور غيرها، كما أنها يتكونان من مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي ترتبط فيما بينها بملاقات متعددة. وفي أغلب الأحيان تقتصر كل منها إلى المرونة في طريقة القيام بالأمر، فبمجرد تكوينها تسير الأمور فيها من تلقاء نفسها دون سيطرة.

ولن تتسم كل المؤسسات التي ينظر إليها كمؤسسات بيروقراطية بكل هذه السمات بالتدريج نفسه، ولن تتسم كل الماكينات بهذه الخصائص بالتدريج نفسه، لكن هناك الكثير من الأمور المشتركة بين الكيانين يجعل تشبيه أحدهما بالآخر مقبولا لدرجة كبيرة. الفرض من التشبيه هو المساعدة على وصف البيروقراطية (شكل تنظيمي مجرد) من خلال الاستمارة بأمر مألوف وملموس "الماكينات".

ويتخذ بالاستمارات المقارنات بين اثنين أو أكثر من الأحداث أو الأشياء غير المترابطة، ويمكن أن تسهل الاستثمارات فهم أمر معقد من خلال استخدام أفكار مألوفة أو واضحة التفاصيل بالنسبة للمستمع. ويستخدم مجال الخدمات المالية "الماء" كاستمارة لكثير من مصطلحاته المتخصصة، مثل: تجميد الأصول، والسيولة، والتدفق النقدي، وتكاليف الإغراق. وتمكس فكرة المال القذر وفضيل الأموال استثمارات أخرى مرتبطة باستمارة الماء.

وإذا عكس تشبيه أو استمارة ما جوهر الموضوع، أمكن التفكير في الموضوع بطرق جديدة من خلال إيمان النظر في التشبيه أو الاستمارة. إليك بعضاً من الاستثمارات التي شاع استخدامها في ثمانينيات القرن العشرين:

- المدفع المنطلق (شخص لا يمكن توقع تصرفاته التي تكون مدمرة في أغلب الأحيان).
- الفارس الأبيض (مستثمر ينفذ شركة من الاستحواذ).
- ضيف ضفاف (شخص يبدو جيداً لكنه يقتصر إلى المهارة الكافية).

- المظلة الذهبية (عرض مالى للموظفين التقنيين فى حال الاستعواذ على الشركة).
- أو استمارات من عقود سابقة:
- هذا الشبل من ذاك الأسد
- الملاك الحارس
- من المهد إلى اللحد
- يترك لك الحبل لتشقق نفسك به

وقد وجدنا أن الاستعارات وسيلة قوية للغاية فى تكوين الرؤى وتناولها فى هذا الكتاب، وإذا قرأت قائمة الإطارات المذكورة فى الكتاب ستجد أن نصف الرؤى المعروضة تستخدم الاستعارات، وطالما ارتبطت الاستعارات المستخدمة بأمر مألوفة بالنسبة لك، زادت سهولة فهم وتذكر الرؤى.

وللأسف لا تتمتع كل التشبيهات والاستعارات بالقوة؛ فبعضها يتميز بالقدرة على التعبير عن المعنى بدقة أكثر من الكلمات، والبعض الآخر يقتصر لهذه المهزة. ويصح استخدام التشبيهات والاستعارات فى الحوارات اليومية لدرجة أن كثيراً من الناس تعتبرها لغة وصفية موجزة يمكن استخدامها لإيصال المعنى بدلاً من الاستفاضة فى شرح ما يقصده مستخدمها.

إذن، إلى أى مدى من ظلال المعانى يجب أن يمر التشبيه أو الاستعارة كي يكون جيداً؟ عندما يمر التشبيه أو الاستعارة عن بمد واحد فقط من المعانى، فإنه يضيف قليلاً من القيمة إلى الحوار. ونجد أن سوبرمان كان أقوى من الفاعورة وأسرع من الرصاصة المنطلقة، وبالتالي تعبر هذه اللفظ التصويرية عن أمر ما بشكل مباشر. لكن كل تشبيه يتوقف عند توضيح بمد واحد فحسب.

أما التشبيهات والاستعارات متعددة الأبعاد فلهيها روابط أساسية متعددة، بالإضافة لكونها أكثر إستاعاً. على سبيل المثال، يمر "هيك

تخطيطى هرمى" عن التسلسل وعن المدد التقريبى للناس الموجودين فى كل مستوى من هذا التسلسل. فهناك فئة من الأشخاص الأقوياء على رأس معظم المؤسسات، وكثير من الأشخاص غير الأقوياء فى القاع. ويتضمن هذان اليمدان صفة ثالثة للمؤسسات التى تتخذ الشكل الهرمى فى التنظيم يمثل فى أنه ليس كل من ينتمون إلى القاع يمكنهم الصعود إلى القمة. ومن أجل أن تفتح التشبيهات والاستثمارات الباب أمام التفكير والفهم ينبغى أن تكون متعددة الأبعاد.

ويمكن أن تكون التشبيهات والاستثمارات متعددة الأبعاد لاهثة للنظر. لأنها تكون أنهى من مجال تفحص أحد الأفراد لتوضيح موضوع أو حدث ناشئ. عندما بدأ واضمونظريات المؤسسات التجارية فى مقارنة هذه المؤسسات المتقدمة بالأنظمة البيولوجية، حققت هذه المؤسسات قفزة كبيرة للأمام. وكل من المؤسسات والأنظمة البيولوجية تقوم باستقبال المدخلات وأجراء عملية تحويل لها وإنتاج مخرجات مختلفة. وكل منهما يمكنه إعادة توليد نفسه، وكل منهما لديه دورة حياة تبدأ بال ميلاد ثم النمو والنضج ثم التدهور. وكل منهما يتأثر بالبيئة ويففاعل معها باستمرار. إن الربط بين المؤسسات والأمور المعروفة مسبقاً فى العلوم البيولوجية تعد طريقة مفيدة وقوية للتعبير عن المرحلة التى يعتقد أن المؤسسات تمر بها.

ويمكن أن تبعد التشبيهات والاستثمارات عن المعنى المقصود إلى حد كبير. وعندما يحدث ذلك، تفشل التشبيهات والاستثمارات فى أن تصبح مألوفة وأن تحقق الفهم المرغوب، ويجب ألا يكون هذا عيباً يعول دون استخدام التشبيهات والاستثمارات طالما أن مستخدمها يدرك حدودها جيداً. على سبيل المثال، فى تشبيه المؤسسات بالأنظمة البيولوجية، نجد أن الأنظمة البيولوجية لا تستمر للأبد. فى حين أن المؤسسات يمكنها ذلك (رغم أنه نادراً ما يحدث ذلك). إن الطبيعة القانونية للاندماج تسمح للمؤسسات بالبقاء بعد انتهاء حياة المؤسسين والموردين والمشتريين والمعامل. على سبيل المثال، تضم مؤسسة كوداك فى الوقت

الحاضر مجموعة شركات مختلفة تماماً عن الشركات المكونة لها في عام ١٨٨٠.

ومن أجل أن تفتح أبواب الفهم المغلقة باستخدام التشبيهات والاستعارات عليك أن تجيد التلاعب بهما، فمتى تسمع أمراً ما يبدو غير مألوف بالنسبة لك أو ترغب في شرح أمر تعلم عنه الكثير لشخص لا يبدو هذا الموضوع غير مألوف بالنسبة له، عليك أن تبحث عن تشبيهات واستعارات لشرح هذا الأمر له. وعليك إيجاد هذه التشبيهات والاستعارات قبل البدء في الشرح. اختبرها على نفسك وسهلاً: إلى أي مدى تبدو جيدة؟ كم عدد الأبعاد التي تتطوى عليها. وبعد ذلك حاول تجربتها مع أحد الأصدقاء، وأخيراً استخدمها وساعد الآخرين على استخدامها.

### التشبيهات والاستعارات جسور يمكن أن تعبر بنا من غير الخوف إلى الخوف.

١. متى كانت لخر مرة استخدمت فيها تشبيهاً أو استعارة  
لتشرح أمراً ما لأحد الأشخاص؟ ماذا كان هذا التشبيه؟

٢. لزيادة الاستفادة من التشبيهات والاستعارات جرب  
هذين الأمرين:

(أ) ابدأ في التفكير في معنى التشبيه أو الاستعارة  
وتلاعب بهما لترى مدى قوتها، وما إذا كان  
استخدامهما مناسباً لك.

(ب) ابحث عن طرق لاستخدام التشبيه أو الاستعارة  
في العمل للتعبير عن فكرة صحيحة أو مفيدة بطريقة  
أكثر سهولة.

٣. كون هذه التشبيهات والاستعارات من خلال معرفة  
الأمر التي تنطبق عليها والأمر التي لا تنطبق عليها. إن  
فهم تشبيهات واستعارات الأشخاص الآخرين يكشف  
أفكارهم لك، كما أن تكوين تشبيهات واستعارات  
خاصة بك يكشف أفكارك للأشخاص الآخرين.

٤. من أدوات الإدارة استخدام الاستعارة للتعبير عن  
الأمر بشكل رمزي. هل يمكنك العثور على استعارة  
تعبّر عن جوهر محيط عملك؟

# ١٣ فهم قوة حواسك، خط البصر ومجال الصوت



إننا نفهم العالم من حولنا المتمثل في الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف من خلال استيعاب البيانات الموجودة في البيئة باستخدام الحواس الخمس المتمثلة في البصر والسمع واللمس والتذوق والشم. ويجب ألا تفهم ضمناً من هذا الكلام أننا نكون فهمنا للعالم من خلال البيانات المكتسبة من خلال الحواس؛ فالإنسان يكون فهمه للأمور من خلال الحدس والتفكير والمواقف أيضاً.

ويختلف الحصول على البيانات عن استخدامها كمعلومات. وبعد فهم وتقييم البيانات، بالإضافة إلى استخدام هذه البيانات المكتسبة كمعلومات لاتخاذ القرارات، عمليتين تاليتين لعملية اكتساب المعلومات التي تتم أولاً. ومحل تركيزنا في هذا الصدد هو عملية اكتساب البيانات للبدء بها أولاً.

طالما يتم تصنيف وتسجيل هذه البيانات المكتسبة في مكان ما في أذهاننا، فإنها تشكل الأساس المعلوماتي لوجودنا، ولا يتم تصنيف كل

البيانات المكتسبة: حيث تهاجم حواسنا طوال الوقت محفزات لا تترك أى أثر. وليس من الضروري أن يتم تسجيل كل البيانات المكتسبة؛ فالذاكرة الانتقائية تميل إلى الاحتفاظ بالأمور التى تقدرها أو التى تستهونها.

وحتى مع هذه الانتقائية الهائلة فإننا نتمكن من تكوين أساس معلوماتى كبير فى سنوات المراهقة الأولى، وسرعان ما نفتقد اهتمامنا بحواسنا تماماً لأنها تقوم بالأمور المنوطة بها دون أن نفكر فيها بشكل مباشر. وتستمر الحياة ونرى ونسمع ونلمس ونتذوق ونشم أشياء أكثر مفترضين أن حواسنا تزودنا بالبيانات الكافية للميل بكفاءة.

وعلى صعيد المؤسسات يتم التركيز على حاستين، ألا وهما: حاسة البصر، وحاسة السمع. وعن أمثلة ذلك الأمور المكتوبة فى مذكرة أو فى تقرير من أجل قراءتها، وقيام المدير أو أحد الزملاء بالتحدث عن بعض الأفكار الأساسية ومناقشة هذه الأفكار. إذا كان استخدام المؤثرات البصرية والسمعية للتأثير على الأمور التى نتعلمها بشيخ فى مؤسسات العمل، فما عيوب كل منهما التى تؤثر بشكل خفى على فهمنا للأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف؟ وتكمن الإجابات المحتملة لهذا السؤال فى عبارتين: خط البصر ومجال الصوت.

خط البصر: كان هناك زوجان عائدان من مساء رومانسى جميل عندما طارت ورقة شجر على وجه المرأة التى لم تتردد فى رفع يدها لإبعاد هذه الورقة عن وجهها. لكنها عند قيامها بذلك است عيناها وأسقطت العدسة اللاصقة، وعلى



الفور توقف الزوجان عن المسير وأخذوا يبحثان فى الأرض عن العدسة اللاصقة. فسألها أحد المارة الذى كان يمشى مترنحاً إلى حد ما عما يفعلانه. فأجاباه قائلين: "إننا نبحث عن عدسة لاصقة". فتقدم الرجل بضع خطوات إلى الأمام حتى بلغ نور الشارع ثم توقف وبدأ يبحث عن

شيء ما، فانتابت الحيرة الزوجين اللذين ظلّا يراقبان الرجل لدقيقة ثم سالا، "هل فقدت شيئاً أيضاً". فقال لهما: "لا، لقد فكرت أنه يمكنني مساعدتكما في البحث عن المدسة اللاصقة - فالإضاءة هنا أفضل".

وعلى الرغم من أن هذه ليست قصة أصلية وربما تكون غير حقيقية، فإنها تبرز عيبين من عيوب خط البصر. العيب الأول يتمثل في الاتجاهية؛ حيث إنّنا نرى فقط في الاتجاه الذي ننظر إليه. العيب الثاني يتمثل في التأثير الشديد بالرؤية، حيث يمكننا فقط رؤية الأمور التي لم يصحبها عنا الظلام أو أي شيء آخر. حتى أكثر الأشخاص المستبصرين لا يمكنهم رؤية ما وراء الأفق أو ما وراء الجدران أو الرؤية في الظلام؛ فلهما بلغت قوة خط البصر عند الإنسان تظل محدودة بحدود الواقع.

وبعد أن تناولنا عيبين من عيوب خط البصر، نقدم طريقتين لتحسين هذا الموقف: فلهما يتعلق بالعيب الاتجاهي لخط البصر، لدينا رأس نحركه وقدم نحركها، كما أن الأفق ليس نقطة ثابتة في الفضاء بل إنها تتغير مع تغير موقع الرأس. فيمكن تغيير خط البصر كلما قررنا أن هذا الأمر ملهد. ولأسف، فإننا ننشغل بتكوين وجهة نظرنا، لدرجة تجعلنا نفشل في إدراك عيوب خط البصر. ومن خلال تغيير الوجهة بدنياً وذهنياً يمكننا زيادة قوة البصر. ونظراً لارتباط البصر بنوع بارز من أنواع التواصل في الممل (الكلمات المكتوبة) فمن الحكمة فهم عيوب خط البصر والقيام بأمور من شأنها التقليل على هذه العيوب.

#### مجال الصوت، تعيش حماة "ستيف" في منطقة

رفيعة بالقرب من خليج بيكونيك الكبير. وقد عاش "ستيف" وزوجته لسنوات طويلة في قلب مدينة مانهاتن. وعندما كانت حماه تأتي لزيارتها، كانت تعجز معها سدادات للأذن لتخفض شدة أصوات المدينة على أذنيها لتتمكن من النوم، وعندما كانا يزورانها، كان يصيبهما الصمم نظراً لأصوات الطليعة المتباعدة بين الصمت في بعض الأحيان وأصوات الطيور وصرصار الليل في أحيان أخرى.





تحملنا الأصوات من كل جانب، بحيث تشكل مجالاً نعمل بداخله. ولا يمكننا وقف الصوت بالسهولة التي يمكننا بها إغماض أعيننا كي لا نرى الأشياء، لكننا بالفضل نقوم بحجب الصوت دون أن ندرك ذلك حتى يتغير الموقف أو يسترعى انتباهنا. ولا شك أنك مررت بموقف وجدت فيه أحد الأشخاص يناديك بصوت عالٍ لتتق من غفلتك سائلاً إياه: "لماذا تصرخ هكذا؟"، أو ربما كان عليك إعادة ما قلته مرتين أو ثلاث مرات عند التعامل مع الأطفال، وتساءلت إذا ما كان هذا الغفل يمانى من مشكلة في السمع. وفي تعاملنا مع الأطفال، نميل إلى تطبيق نظرية بسيط وتكرر ما قلناه بصوت أكثر ارتفاعاً.

كما أننا نستخدم حاسة السمع للتركيز على بعض أصوات معينة؛ فالأمهات الحديثات يمكنهن دائماً سماع أصوات أطفالهن حديثي الولادة، وقد قالت بعض الأمهات إنهن سمعن توقف أطفالهن عن التنفس في اللحظة الحاسمة للسهولة دون التعرض لمتلازمة موت الرضيع المفاجئ. ويمكن أن يتناقش "ستيف" وزوجته ويهتمان باسم ابنهما (يبلغ بوجين من العمر ١٣ سنة) ضايقاً مهرولاً من على مسافة ثلاث حبات ليمرف ما كان يناقشانه. رغم أن هذا الابن لم يستطع سماع سؤال مباشر موجه له بصوت عالٍ منذ خمس دقائق مضت. إننا ندرج أنفسنا على أن نكون انتباهين فيما نسمعه. هل ندرك أننا انتباهيون فيما نسمعه ونذكره وننساه؟ كيف يمكننا أن نحسن استماعنا؟

إننا نعتقد أن أساس استخدام الأصوات بكفاءة يتمثل في أن ندرك أولاً الأصوات التي نستطيع إليها، وبدلاً من صب كل جهودك على عدم الاستماع إلى الضوضاء المحيطة بك، خصص خمس دقائق يومياً للاستماع فعلاً لكل الأصوات المحيطة بك. وكلما زاد وعينا بالأصوات الموجودة في مجالنا الصوتي، انتبهنا أكثر للأصوات المهمة للآمر التي نقوم بإنجازها، وبذلك تتحسن مهارة الاستماع لدينا. وقد أدرك "سيمون" و"جارغانكيل" هذه الفكرة جيداً في أغنيتهم *Sounds of Silence* (أصوات الصمت).

## البصر والسمع نعمتان يجب الاستفادة منهما أقصى استفادة.

١. ما الأصوات التي تسمعيها؟ جرب ذلك الآن. واصنع قائمة بكل الأصوات التي تسمعيها. هل يمكنك سماع ضوضاء الشارع؟ ما هذه الأصوات؟ ماذا عن أصوات المنزل (المراوح والملاجات والمساكنات والتلفزيون وطحن الكافيتا)؟ ماذا عن ضوضاء الناس (الحديث، الههمة، التنفس، الحركة)؟ ماذا عن أصوات الطبيعة؟
٢. أغمض عينيك. ما الجديد أو المثير الذي رأيته اليوم؟ اصنع قائمة ببعض الأشياء التي ترغب في إلقاء نظرة عن كثب عليها.
٣. الآن ابحث عن الرمزية في الأصوات التي سمعتها والأمور التي رأيتها اليوم. ما الرسائل القصيرة التي يوحى بها مجال الصوت؟ أو خط البصر؟
٤. قم بهذه التجربة في اجتماع العمل القادم. ركز على إحدى الحواس أولاً ثم انقل تركيزك للحاسة الأخرى. ما الرسالة التي تعبر عنها أشكال التواصل غير اللفظي (مثل وضع الجسم، ومكان وضع اليد، وتعابير الوجه، والملبس)؟ ما الرسائل التي تحملها نبرة الصوت وسرعة ومعدل الكلام؟ هل تدعم الكلمات وأشكال التواصل غير اللفظي وطريقة التحدث رسالة واحدة، لم أن هناك الكثير من الرسائل التي يتم إرسالها بالفعل؟



## ٤١ التركيز على الحاسة المسيطرة لتحسين عملية التعلم



هل تعلم أن معظم الأشخاص لديهم حاسة مسيطرة؟ فربما يفضلون حاسة على الأخرى، أو أن تكون هذا الحاسة تعمل "بكفاءة" أكثر من الحواس الأخرى، أو أنها تعبر بطريقة أفضل.

فكر في آخر مرة دخلت فيها منزلاً أو غرفة غير مألوفة بالنسبة لك، ما الذي شد انتباهك أولاً: حجم وإضاءة الغرفة (واسعة أم ضيقة، مضيئة أم مظلمة)، أم صوت الأشخاص الذين يتحدثون، أم صوت دوران المروحة، أم صوت الموسيقى، أم خياشيم الصوت؟ كيف كانت رائحة الغرفة؟ هل تذكر ذلك أصلاً؟ كيف كان جو الغرفة: هل كان دافئاً أم بارداً، مريحاً أم غير مريح؟ هل كانت عذبة الهواء أم أن جوها خانق؟ وعلى الرغم من عدم إمكانية تذوق الغرفة بالمعنى الحرفي للكلمة، هل يمكنك وصف الطعم المحتمل لها: مالحة، حلوة، مرّة، قوية الطعم؟

إذا ركزنا على المثيرات الكثيرة التي تتعرض لها حواسنا، ربما تمكنا من بناء منزل أو غرفة بالكامل من جديد. ويمكن أن تعمل الحواس بتناغم فيما بينها إذا تم توجيهها للقيام بذلك. لدى صديقة تمتلك حاسة سمع قوية يلها في القوة حاسة اللمس، إنها تستكشف المواضع

وتتذكرها بوضوح كبير من خلال الصوت والإحساس. وتبدو حاسة الشم والتذوق عندها معطلة تقريباً؛ فعندما ندخل مكاناً ما يتسم برائحة قوية، لا تتمكن من إدراك ذلك (لا يمكنها مطلقاً شم رائحة سيارة جديدة، أو رائحة القمامة). والأمر نفسه ينطبق على حاسة التذوق؛ فلا يمكنها التمييز بين أنواع المشروبات المختلفة أو الفلفل الحار حتى يقوم أحد الأصدقاء الذين يتمتعون بحاسة تذوق أقوى منها بوصف الطعم. ومن خلال تحويل رسالة التذوق إلى رسالة سمعية، تتمكن من تقدير طعم المأكولات بوضوح أكبر.

من بين الحواس الخمس، هناك ثلاث حواس يفضلها ما يزيد على ٩٥٪ من الشعب الأمريكي. وهذه الحواس هي البصر والسمع واللمس (هذا إذا كنت تصدق البيانات الاستقصائية والتحليلات الإحصائية)؛ وهذا يعني أن المعلومات المختلفة التي نكتسبها يتم تمثيلها في المخ إما برسائل بصرية أو سمعية أو حركية. وتدعم مفاهيم وأبحاث البرمجة اللغوية المصنوعة هذه الفرضية. ويفضل أغلب الشعب الأمريكي حاسة البصر، بينما يفضل ثلثهم حاسة السمع، ويفضل أقل من ١٠٪ منهم حاسة اللمس.

الحاسة المسيطرة علينا هي الحاسة المفضلة التي نستخدمها أكثر من غيرها عند التفكير في الأمور والقيام بها عندما يترك لنا حرية الاختيار. وسوف نتذكر الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف بسهولة وفي أغلب الأحيان من خلال هذه الحاسة. على سبيل المثال، فكر في آخر شخص قابلته. ما الذي يخطر ببالك أولاً: الوجه والجسم، أم الاسم والصوت؟ أم المصافحة؟

يميل الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة البصر إلى التذكر من خلال التصوير: مثل الصور، والأحداث الماضية، والرسوم البيانية، والمناظر الطبيعية. ويتذكر الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة السمع من خلال الأصوات: مثل صوت الأشخاص، والموسيقى، والأقوال، والخطب والمعاضرات. أما الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة اللمس فيتذكرون من خلال الشعور: مثل اللمس، والحركة، والشدّة.

إن تفضيل حاسة على بقية الحواس لا تمنى أن الحواس الأخرى معطلة، أو أنه لا يمكن تطويرها للعمل بكفاءة في بعض المواقف. فالأمر أشبه بشخصين يشاهدان فيلمًا سينمائيًا - أحدهما تسيطر عليه حاسة البصر والآخر تسيطر عليه حاسة السمع؛ فالأول سوف يتذكر الصور ويمكنه استخدامها في استرجاع بعض مشاهد من الفيلم، والثاني سوف يتذكر شريط الصوت ويمكنه استخدام الموسيقى والكلمات. وعندما يتم تشثيل شريط الصورة مع شريط الصوت الخاصين بالفيلم في الوقت نفسه، تكون النتيجة حدًا مشتركًا يصلح للمناقشة في المستقبل، لكن إذا كان شريط الصورة وشريط الصوت لا يعكسان القصة نفسها، فسوف يتذكر الشخصان فيلمًا مختلفًا.

ومن أجل تحديد الحاسة المسيطرة عليك (فمن المرجح أنك تمتلك حاسة واحدة مسيطرة) انظر في الوسائل التالية المستخدمة في تذكر شخص أو مكان أو شيء أو موقف. أي هذه الوسائل تمكس الأساليب التي تتذكر من خلالها في أغلب الأوقات؟ في الصفحة التالية، قم بتصنيف العناصر الموجودة في كل قائمة من "١" إلى "٥".

١ \_\_\_\_\_ ٢ \_\_\_\_\_ ٣ \_\_\_\_\_ ٤ \_\_\_\_\_ ٥ \_\_\_\_\_  
نادراً غالباً دائماً

عند القيام بالتصنيف، فكر أولاً في شخص معين - كيف تتذكر هذا الشخص؟ ثم فكر في مكان - ما الذي يخطر ببالك؟ وأخيراً فكر في موقف مهم بالنسبة لك. ومن منطلق وضع هذه الأفكار في ذهنك، قم بتصنيف كل كلمة في كل قائمة من "١" إلى "٥". والأن قم بحساب مجموع التصنيفات.

ويمثل أعلى مجموع تصنيفات الحاسة المسيطرة لديك. وكلما زاد الفرق بين المجاميع، زادت قوة الحاسة المسيطرة لديك. والحد الأقصى الذي يمكن أن يحصل عليه الشخص في أي حاسة يساوي ٦٠، والحد الأدنى هو ١٢، والدرجات التي تتجاوز ٤٥ تعكس تفضيلاً لهذه الحاسة.

بصري	سمعي	إيمراكي
صور ثابتة	كلمات	مشاعر
مولفص نسبية	موسيقى	لمس
لون	حجم للصوت	اهتزاز
صور متحركة	إيقاع	شدة
أحجام	تغيير طبقة للصوت	ثقل
توليد دليخ/خارج الصورة	سرعة الإيقاع	حركة
جودة ثلاثية الأبعاد	وحدات	سرعة
نباتين	تفرد	فترة استمرار
زاوية الرؤية	تواتر	كثافة
أشكال	موسيقى تصويرية	ساخن/بارد
تركيز	الماطلة	ضغط
سطوح	نبوة للصوت	توتر العضلي
المجموع		

بعد أن حددت الحاسة المسيطرة عليك، ماذا بعد؟ أهم شيء اكتشافناه هو أن وسائل الإعلام المختلفة لها تأثير كبير علينا وعلى قدرتنا على التذكر. فإذا كانت حاسة البصر هي المسيطرة عليك، فما تراه هو ما تستوعبه؛ فالأشخاص البصريون سوف يفهمون ويتذكرون المعلومات المقدمة بشكل مصور أفضل من المعلومات المقدمة شفهيًا. وعند العمل مع الآخرين، نطلب من الأشخاص تصوير ما يتحدثون عنه، فتشجعهم على رسم صورة أو رسم يهائي أو رسم العلاقات بين الأسباب الرئيسية للحدث، أو تقديم صورة فوتوغرافية أو قطاع دائري أو أيقونة أو أي شيء يعبر عن أفكارهم وكلماتهم بشكل تصويري. أو على الأقل نطلب تقديم نسخة مكتوبة من أفكارهم (مذكرة أو تقرير أو ملخص مكتوب أو محضر اجتماع) أو نقوم بأنفسنا بإعداد ملخص مكتوب أو

مصور يوضح أفكارهم. إن أسوأ أمر يمكن أن تفعله هو ترك الحدث دون عمل تصوير مرئي له.

وإذا كانت حاسة السمع هي المسيطرة لديك، فإن ما تسمعه هو ما سوف تتذكره، ومن المهم التأكد مما فهمته من الأشخاص أثناء الاجتماع، لأنك إذا أسأت الفهم، فلن تصحح التقارير المكتوبة الواردة بعد ذلك سوء الفهم السابق. وعندما يقوم أحد الأشخاص بإرسال بيانات مكتوبة أو مصورة لك، فقم بطلب المرسل لتناقشة الموضوع معه واجمله بشرح لك أفكاره.

إذا كانت الحاسة المسيطرة عندك هي حاسة اللمس، فإن أفضل ما ستذكره سيكون الأشياء التي عايشتها بشكل مباشر. فأنت تحتاج لأن تكون جزءاً من الحدث كي تفهم الأفكار التي يتضمنها فهماً جيداً. وربما تحتاج إلى أن تعيش التجربة بنفسك كي تدرك أهميتها؛ فعندما تتولى مقود القيادة في السيارة أو تكون في مكان المتحدث أو مندوب المبيعات أو الرياضي، تتمكن من معايشة الجزء الملموس من الحدث، لذا فاحرص على اغتنام كل فرصة سانحة تمكنك من أن تكون في قلب الأحداث، وأن تكون جزءاً منها؛ فيجب أن تقوم بممل مكالمات المبيعات، أو أن تكون جزءاً من فريق العمل أو أن تذهب بنفسك إلى ملعب البيسبول أو الأوبرا. ومعظم ما سوف تتذكره سيكون الإحساس اللمسي الذي شهدته، مثل اهتزاز صوت الجموع، وبرودة الهواء الليلي وصوت مترو الأنفاق أو الراحة التي شعرت بها عند الجلوس على مقعدك، ومن ثم ستذكر التجربة من خلال المشاعر.

وبمجرد أن نبدأ الاستفادة من الحاسة المسيطرة لدينا في اكتساب المعلومات وتذكرها على نحو أفضل، ربما ترغب في استخدام معرفتك في التعامل مع الآخرين. ما الحاسة المسيطرة لدى شريك حياتك، أو مدبرك أو طفلك أو أي شخص آخر مهم في حياتك؟ ويمكن تحسين تواصلك مع هؤلاء الأشخاص إذا تمكنت من إدراك الحاسة المسيطرة لديهم (أو تمكّنوا من إدراك الحاسة المسيطرة لديك). وإذا كان الجمهور بصرياً، فعليك الاستمانة بالصور أو الرسوم البيانية أو الرسوم التخطيطية أو



الرسوم الكارتونية أو أى شيء يمكنهم فهمه بسهولة. وإذا كان الجمهور سمعياً، فعليك التعبير عما تريد بصوت مرتفع وبشكل واضح في أغلب الأحيان. ويمكنك إضافة الموسيقى أو أى خلفية صوتية من أجل التأكيد على الرسائل التي تحاول توصيلها للجمهور. وإذا كان أفراد الجمهور حسبيون حركيون، فقم بإشراكهم معك في الموقف - اجعلهم يتحدثوا أو ينفوا أو يصفقوا أو يمشوا أو يتمددوا، أو غير ذلك من الأمور الملائمة بشكل واضح للموقف.

ما مدى قوة الحاسة المسيطرة على الشخص، وإلى أى مدى يمكن أن يختلف الناس نتيجة اختلافات الحاسة المسيطرة؟ إن الحاسة المسيطرة لدى "ستيف" هي حاسة البصر. بينما الحاسة المسيطرة لدى زوجته هي حاسة السمع. وعلى الرغم من احتمال وجود تفسيرات لاختلافاتهما، فإن الحواس المفضلة تقصر كثيراً من هذه الاختلافات.

تفضيلات	ستيف (بصري)	ماريا (سمعية)
أماكن الترفيه	السينما	نوايد موسيقى الجاز
التسلية المنزلية	التلفزيون	التسجيل/الراديو
أعلام البقعة	صور/مناظر للمدينة	موسيقى/أغان
أسلوب التعلم	القراءة/دراسة ذاتية	محاضرات
التواصل	كتابة	تليفونيا/شفهيا
الإجازات	مدن لا تنسى	نواد لا تنسى
الهوايات	السيارات/التحف	البيانو/فنون الأداء
الملابس	ملابس (أشياء)	تقاطعي (أشخاص)

وأيتها، سمعته، فطعت. لكن ما الذي أتذكره؟ ما  
الذي سيذكرونه؟

#### ١. ما الحاسة المسيطرة لديك؟

ما الحاسة المسيطرة لدى صديق حياتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى صديقك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى والدتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى والدتك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى ابنك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى ابنك؟

#### ٢. فكر في علاقاتك بهؤلاء الأشخاص. إلى أي مدى يؤثر اختلاف الحواس المفضلة على علاقاتك بهم؟

٣. افكر شخصاً واحداً ترغب في تحسين علاقتك به عند  
التواصل معه في المرة القادمة. كيف يمكنك التواصل  
عن كثب مع الحاسة المسيطرة لديه، وزيادة فهمك له في  
الوقت نفسه؟

٤. عند الإعداد للعرض التقديمي التالي، حدد ثلاث طرق  
للتواصل، بحيث تستخدم الحواس الثلاث المسيطرة  
بشكل متوازن.

٥. قم بوصف نكزى تفصيلاً كتابياً أو بتسجيلها على  
شريط، واسمح لنفسك بالانسياح والاستغراق في  
التفاصيل قدر الإمكان. وعندما تنتهي من الوصف قم

بالنظر في اختياراتك للكلمات التي تصف هذه الذكرى.  
 أي الحواس تبدو مسيطرة في الوصف؟ هل هذا يدعم  
 تقييماتك السابقة للكلمات الرئيسية في قوائم تحديد  
 الحاسة المسيطرة؟ إذا كانت الإجابة لا، ما الذي يفسر  
 هذا الاختلاف؟



نحن نشجع الطفل على الإبداع في سنوات الطفولة الأولى، وتكون رسوماته الطريقة موضع تقدير المعلمين والأسرة. وعند الوصول للمصف الرابع الابتدائي تحل القراءة والكتابة والرياضيات محل الاستكشاف والرسم والإبداع بصفتها المواد الدراسية الأساسية في كل يوم في المدرسة. ونادرة هي المدارس أو المنازل التي تهتم بإبداع الشباب أثناء سنوات التعليم الإعدادي والثانوي.

وباستثناء الكليات المعنية بالبحوث أو الفنون، تركز معظم الكليات والجهات التربوية على زيادة الأساس المعرفي والذكاء بدلاً من الإبداع. ويتضح ضمناً من هذا التركيز أن الإبداع ليس على قدر الأهمية نفسه

الذي تحظى به المعرفة، وأن الإبداع ليس شرطاً ضرورياً للنجاح في العمل أو في الحياة. لقد حدد أشخاص آخرون "الطريقة الصحيحة"، وما يجب علينا فعله هو فهم هذه الطرق "الصحيحة" وإعادة استخدامها مرة أخرى في الأوقات المناسبة.

وربما يكون هذا الأسلوب ضالاً بالنسبة للمؤسسات والمواقف التي نادراً ما تحتاج إلى تغيير. فإذا كانت الظروف مستقرة ومتوقعة، وكان المنافسون تقليديين، فإن تكرار الأمور نفسها دون تغيير أو تحسين يحول دون ارتكاب أخطاء فادحة، ولكنه أيضاً يحول دون التعلم من خلال التجربة والخطأ.

يبد أن معظم المؤسسات في الوقت الحاضر ليست في مثل هذا الموقف أو على أقل تقدير لا تستمر على هذا النهج لفترة طويلة، وعلى الرغم من ذلك ما زالت تسيطر على كثير منا مقاومة مكتسبة للإبداع والتغيير. ونظراً لأننا نمت تربيتنا على الالتزام بالأعراف الاجتماعية على مدى عقدين (السنوات الأولى من النضج من سن العاشرة وحتى سن الثلاثين) وكنا تكافأ على هذا الالتزام، ويتجنبنا الآخرون وينتقدوننا في حالة عدم الالتزام بهذه الأعراف، يبدو أن مهارات الإبداع لدينا قد أصبحت صعبة من قلة الاستخدام. وعندما يتطلب الموقف الابتكار والحيلة نشك في قدرتنا الإبداعية وقد نتباطأ في التصرف. وفي الغالب نمجز عن إمداد المؤسسات التي تعمل بها والمجتمعات التي نعيش فيها بالأفكار الجديدة والابتكارات التي تمكنا من إنجاز المهام الصعبة في وقت أقل وبتكلفة أقل، كما نمجز أيضاً عن استخدام سمة الحيلة في التوصل إلى طريقة لجمع الأشخاص ورموس الأموال والأفكار البناءة مما من أجل القيام بتغييرات.

ولا تهدو ممارسة الإبداع أمراً سهلاً بالنسبة لكثير من المحترفين. وعلى الرغم من ذلك فإنهم يمتلكون كثيراً من السمات المرتبطة بالمبدعين. فلكثير من المحترفين:

- متمتعون على التجربة وتقبل أفكار الآخرين
- قادرون على رؤية الأمور بطرق بديلة

- فضوليون
- متقبلون للأضداد الظاهرة
- يتميزون بالقدرة على الإقناع، والمثابرة، والدقة
- يحتاجون إلى الاستقلالية ويتمتعون بها بالفعل
- مستقلون في الحكم على الأشياء والتفكير والتصرف
- يتقبلون الفوضى ويشعرون بالارتياح عند التغيير
- مرنون، لكن يملكون اتجاههم بوضوح
- متجاوبون مع المشاعر
- قادرين على التفكير بشكل مصور
- قادرين على التركيز
- قادرين على توليد قدر كبير من الأفكار
- مستمعون للمخاطرة

إذا كنا نمتلك كثيراً من هذه القدرات والسمات فلماذا نادراً ما نعتبر أنفسنا أشخاصاً مبدعين ونتردد في اقتراح أفكار إبداعية؟ إن الأمر الذي يفتقنا هو الحافز على الإبداع، وهذا التحفيز يتضمن الرغبة في تجربة أمور جديدة، وطرح أفكار غير تقليدية وتشكيل روابط غريبة بين الأحداث والمواقف، وهذا يتطلب التغلب عن بعض أساليب التفكير العالية وانتكار بعض الأمور المعروفة المكتسبة بمشقة من أجل إفساح مجال في أذهانتنا لاستيعاب أفكار جديدة. وكما قال "روجر فون أوبك"، في كتابه *A Whack on the Side of the Head*، فإننا نحتاج بين الحين والآخر إلى ضربة على الرأس لكسر أنماط التفكير المعتادة كي نمكر في الأمور بطريقة مختلفة. وتأتي الضربات في أشكال وأنواع مختلفة مثل استخدام المزاح والسخرية والاستبصار الخلفي والتورية وسيناريوهات "ماذا يحدث لو" والمخاطرات ومناقشات الرأي والرأي الآخر.

إن القدرة على التفكير في الأمور بشكل مختلف ظهرت جلياً لدى "ستيف" منذ سن مبكرة. كما أنها لازمتها منذ ذلك الحين. عندما كان "ستيف" في الثامنة من عمره، حضر وليمة شواء سمك ضمت الكثير من أصدقاء وأقارب والديه. وأثناء إعداد الطعام (حفلة الشواء تستمر لساعات) قرر والده تقديم عرض ممتع: فقد خضع شخصياً لهذا المرض وكانت لديه رغبة ملحة في تجربة الأمر بنفسه على الجمهور. فأخذ ملاءة سرير وقبعة، وثف الملاءة على كتفيه وأعلن أنه "زعيم سيام العظيم". لم تفهم ما الذي كان يحاول فعله، ولكن مادام رغب في ارتداء ملاءة وقبعة وجعل نفسه أضحوكة، لم نجد بداً من مجاراته.

وشرح الأب للمستمعين (الذين كانوا نصف الجمهور تقريباً) أنه زعيم روجي عظيم، وأنهم أيضاً سيمرون بتجربة روحانية رائعة إذا اتبعوا تعليماته. وقال لهم إن هناك أنشودة يجب أن يرددوها وهم جاثون على ركبهم. وأن يرددوا الأنشودة وهم منحنون، ثم ينهضون بعد ذلك، ثم ينشدون وينحنون مرة أخرى. وكان عليهم تكرار هذه العملية حتى تصل إليهم رسالة روحانية خاصة من خلال قواه الخاصة. وعندما يظنون أنهم تلقوا هذه الرسالة، ينهض عليهم رفع أيديهم وإيصال الرسالة لزعيم سيام العظيم على انفراد.

كان الأمر برمته سخيفاً ولم يقم كثير من الأشخاص بممارسته؛ فلم يجث كل الناس على ركبهم في الوقت نفسه، لكن خلال الساعة التالية كان الجميع يقوم بهذا الأمر، ووصل عددهم إلى نحو ٢٤ من الأتباع المخلصين. وكانت الأنشودة التي كان على الجميع ترديدها ممّا في الوقت نفسه "أوه، وا، تا جو، سيام" (*Oh wee, ta goo, Siam*) - جريها وظلها عدة مرات بصوت عالٍ.

وهكذا أخذنا نردد الأنشودة. ولم نعلم إلى متى كان علينا الاستمرار في ذلك حتى تصل الرسالة الروحانية. وبعد خمس دقائق ظن أحدهم أنه تلقى الرسالة، لكن بدا أن هذا لم يكن صحيحاً؛ حيث وجههم والدي إلى الاستمرار في ترديد الأنشودة، ففعلوا ذلك. وصفقنا جميعاً وتساءلنا ما الذي دهانا. وبدأنا واحداً تلو الآخر نرى الأمر المألوف في

الأمر غير المألوف (ماذا كانت تقول الأنشودة فعلاً) والأمر غير المألوف في الأمر المألوف (ما الذي كان يفعله والدي بالضبط). وعندما وصلت الرسالة الروحانية من الأنشودة *Oh was te goo, Siam* أدركنا نطقها بوضوح، فبدت *Oh what a goose I am* وتعني "يا لي من مغفل". لقد حظينا جميعاً بوقت رائع، وضحكنا من أنفسنا، ورأينا إبداعاً بسيطاً في اللعبة.

ولكن نخلص أنفسنا من هذه الحيلة، كان يجب علينا التفكير بطريقة مختلفة في العملية التي كنا نقوم بها؛ حيث إن ترديد الأنشودة وحركة الانحناء عملاً على منع التفكير في الموقف بطريقة مختلفة، فوقعنا في أسر تفسير واحد للموقف اعتمد على فهمنا المبدئي للمهمة. لقد خدعنا تفكيرنا والملوك المتكرر الذي تطلبه التمرين، فتعلقنا بطريقة تفكير وتصرف واحدة قائمة على التعليمات البسيطة التي حصلنا عليها. فإذا كان هذا الأمر يحدث بهذه السهولة مع أمر أدركنا أنه حيلة، فربما كان هذا هو الحال طوال الوقت دون أن ندرك ذلك.

عليك أن تطور من إبداعك أولاً وسوف يتبعه التفكير. وقد تميز عباقرة العالم في معظم مجالات العلوم بالسلوك الإبداعي. ولهذا السبب في أغلب الأحيان يعتبرون من أذكى الأشخاص في العالم. وربما تسأل نفسك أيهما يأتي أولاً: الإبداع أم الذكاء؟ يأتي الإبداع أولاً، فهو القدرة على رؤية المألوف في غير المألوف ورؤية غير المألوف في المألوف. والمبدعون يرون الأمور التي يراها الآخرون، لكنهم يفكرون فيها بطريقة مختلفة.

ويجب ألا يُفهم ذلك على أنه يوحي بأن كل الأفكار الإبداعية تكون عالية القيمة، فمعظمها لا يكون كذلك؛ فمن خلال الإبداع فقط والتفكير في البدائل يمكن التوصل إلى الاحتمالات الجديدة. كما أن أخذ البدائل الأخرى في الاعتبار هو ما يطور التفكير. وتكتسب المعرفة من النظر بعين الاعتبار الأفكار التي تؤدي لاحقاً إلى نجاحات، وأيضاً الأفكار المستبعدة بوصفها غير فعالة - هكذا يأتي الذكاء!



---

تقراكم المعرفة بأسرع ما يمكن لدى الأشخاص  
الذين ينظرون بعين الاعتبار إلى كثير من  
الاحتمالات، فهم يكتسبون المعرفة من الأمور  
التي اختاروا فعلها، وأيضاً من الأمور التي  
اختاروا عدم فعلها.

---

١. ما الفكرة الجديدة أو المختلفة التي توصلت إليها  
مؤخراً؟

٢. ماذا كان آخر معتقد تخلّيت عنه لصالح معتقد آخر  
جديد أو بديل؟

٣. متى تكون في أعلى حالات الإبداع (مثلاً في الصباح،  
بعد الغداء، قبل الملائكة الصميمة) (يا لها من ضربة على  
الرأس) أثناء القيام بمهمة معينة، في آخر الليل؟ كيف  
يمكنك استخدام هذه المعرفة في توليد المزيد من الأفكار  
الإبداعية للقيام بمهام العمل؟



لقد تعلمنا مفاهيم ومهارات كثيرة طوال حياتنا، تتراوح بين التاريخ والأدب وحتى الرياضيات والعلوم، لكن في معظم المواد التي درسناها والتعلم الذي اكتسبناه، كانت مهارة التشخيص موجودة في شكل التحليل، وكانت الأنماط المطلوب حلها تأتي في شكل مسائل يجب حلها.

ويختلف التشخيص عن التحليل. فالتشخيص يتضمن الماطنة والفضول. بينما يكون التحليل جافاً ومنهجياً، يكون التشخيص غالباً مثيراً وينطوي على المفامرة. وتشمل مهارات التشخيص التقويم والفحص والجس والحل، بينما تشمل مهارات التحليل المنطق والاستنتاج.

فكر في الأدوات التي يستخدمها الأشخاص الذين نستأجرهم للتشخيص مثل الأطباء. فالأطباء يستخدمون جميع أدوات الفحص والجس - إنهم يجمعون معلومات عن مختلف أجهزة جسم الإنسان كجزء من طريقته في الكشف العام عن معظم الأمراض من أجل

إظهار موضع الألم (مثل قياس حرارة الدم، وضغط الدم، وأصوات الجهاز التنفسي وتدفق الهواء إلى الرئتين). كما أنهم يسألون المريض لتقدير مدى خطورة المرض من خلال لمس وجس أجزاء من جسم المريض بأصابعهم، والسؤال عن مدى إحساسهم بالألم وهكذا. وبعد ذلك يقومون بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها من خلال التشخيص. ويدعم التحليل خبرتهم السابقة وفضولهم القائم على الحدس، من أجل تأكيد إحساسهم بالصلة الموجودة داخل جسم المريض أو التشكيك في هذا الإحساس.

ويتطلب التشخيص الناجح طرح أسئلة مهيئة والبحث عن معلومات محددة وتجاهل المعلومات الأخرى. فالطبيب الذي يجمع معلومات خاطئة قد يجد صعوبة في التوصل للمسار الصحيح للمرض بدقة اعتماداً على تحليل هذه المعلومات. أما الأطباء البارعون في التوصل للمسار الصحيح للمرض فيتميزون بالفضول والرغبة في الاكتشاف، فهم مولعون بعمل اللغز الذي ينطوي عليه الموقف.

وعلى صعيد العمل، تظهر لنا أعراض المشكلة باعتبارها معضلات كي نشرح في العمل. وأحياناً تتم معالجة الأعراض كما لو كانت هي المشكلة، أو يتم استخدامها كمعلومات مناسبة للتحليل. وتعتبر الأعراض نقطة البدء في التشخيص الفعال، فالأعراض هي الدلائل التي تؤدي إلى اتخاذ الخطوات التالية المتمثلة في عملية استكشافية من أجل حل اللغز الحالي.

تمرضت إحدى الشركات الكبرى في مجال تصنيع وتسويق الأغذية لانخفاض كبير فاق التوقعات في مبيعات أحد منتجات حبوب الإفطار الجافة. وقد قام اثنان من المنافسين باقتحام السوق الخاصة بمنتج الحبوب هذا وتم نشر منتجات حبوب الإفطار الجديدة التي أطلقت خلال المامين الماضيين. وعندما تم استخدام هذه المعلومات في التحليل، كان الاستنتاج الناتج أنه تمت خسارة الحصة السوقية بسبب زيادة المنافسة.

وقد علمت مديرة الدعاية والإعلان الخاصة بهذا المنتج أن مستويات الدعاية والإعلان كانت متوافقة مع مستوى وعى المستهلك بالمنتج. وعادة يسير مستوى الوعي وحجم المبيعات في الاتجاه نفسه، فالانخفاض في الوعي سيتبعه انخفاض في المبيعات. ونظرًا لأن المستهلكين كانوا لا يزالون على علم بالمنتج، فما الذي قلل حجم مشترياتهم؟ لقد بدا هذا الأمر غامضًا بالنسبة لها، فطلبت من مساعدة مدير الحسابات في هذه الشركة أن تطلب من فريق أبحاث السوق عمل دراسة استقصائية قصيرة من خلال التليفون على حوالي ١٠٠ شخص لتقصى أحوال السوق سريعًا. واعتمادًا على أقوال المستهلكين، سيتم عمل دراسة أكثر دقة أو الانتهاء من الموضوع برمته.

وعند مراجعة البحث، وجدت مساعدة مدير الحسابات أنه في مرتين قال العملاء إن طعم حبوب الإفطار لم يعد جيدًا مثل السابق. لكنها لم تعلم أن هناك أى تغيير في مكونات أو طريقة تصنيع حبوب الإفطار. وعندئذ انتابها الفضول وقامت بالاستخاضة في بحث الموقف مع مساعد مدير إنتاج هذه الشركة.

ومع استمرار التحقيق من أجل حل اللغز، اكتشف أنه منذ ثمانية أشهر قامت الشركة باختبار مستويات مختلفة للملح في هذا المنتج في أسواق اختبار متعددة. وعندما اتخذ القرار بعدم تغيير مستوى الملح، لم يتم أحد بإخبار إدارة الإنتاج بهذا القرار. واستخدم آخر مستوى ملح تم تجربته في سوق الاختبار كمعيار للملح في كل الأسواق الآن. وعند حل هذا اللغز، تم على الفور تعديل مستوى الملح إلى معدله المناسب. وخلال بضعة أشهر بدأت المبيعات في الارتفاع، وفي نهاية العام عادت الشركة إلى مستوى المبيعات المتوقع.

ومن خلال التعامل مع انخفاض المبيعات كمرض وليس كمشكلة، قررت مساعدة مدير الحسابات أن تستعين بمزيد من المعلومات وأن تستكشف الأمر. وأدى هذا الاستكشاف إلى التمرير النهائي للمشكلة الذي تمثل في الطعم غير المقبول، وتم تصحيحه بسهولة.

والتشخيص يُدرج التحليل الفني كأداة في عملية الاكتشاف. وقد كانت هناك أدلة عديدة متاحة أمام شركة حيوبب الإخطار، لكنها لم تكن متوافقة مع بعضها. وقد تم إجراء تحليل مباشر، لكنه لم يكن ذا قيمة في حد ذاته، وكان من الممكن أن يضلل القرارات المستقبلية لو لم يتم التدقيق فيه.

ومن خلال هذا الإطار التحليلي تمهّل إلى تحديد أفضل تطابق (أي تحليل البيانات) والتوصل إلى أمر منطقي اعتمادًا على هذا التطابق. لكن، ما العمل إذا كانت البيانات الأساسية مفقودة؟ إن طرح هذا السؤال هو ما يساعدنا على نقل إطار التشخيص من الإطار التحليلي السابق. إذا استخدم تحليلنا الأعراض الموجودة فقط، ولم نعامل المشاكل الأساسية كآلغاز يجب حلها، ربما نتوصل إلى حل غير حكيم بطريقة منطقية وعقلانية تمامًا.

---

تكون عملية اكتشاف فعالة، ربما يكون تحليلنا  
للأمور الجوهرية صحيحاً من الناحية  
المنطقية اعتماداً على المعلومات المتاحة، لكن  
جدواه قد تكون أقل مما يمكن.

---

١. ماذا كان لشرافزقت بحله؟ وهل كان حله نتيجة للتفكير  
تطوياً مفصل، أم أنه كان نتيجة عملية استكشاف  
وتفكير وتفكير معاكس واكتشاف منضير؟
٢. حدد اثنتين أو ثلاث من "مشاكل" العمل التي تحتاج  
إلى التفكير فيها. انظر لهذه المشاكل كإفاز يجب حلها  
وليس كمشاكل تحتاج إلى الحل.



# ١٧ إكمال الكلمات المتقاطعة تجسيد للأمور التي يجدها الناس محبطة في العمل



في آخر مرة كان "جويل" يقوم فيها بعمل الكلمات المتقاطعة، فكر في الطريقة التي كان يستخدمها في حلها. من أين بدأ؟ لم يبدأ بعمل "أفقى"، لقد قرأ التلميح لكنه لم يعرف الحل، فبدأ بعمل "رأسي". ونظرًا لعدم وجود مكان صحيح للبدء به، فقد بدأ بالأسهل بالنسبة له. وبعد ذلك كرس كل جهوده على جزء صغير من الكلمات المتقاطعة محاولاً حل الأفقي والرأسي معاً حتى وقع في مضلة، ثم انتقل إلى جزء آخر من الكلمات المتقاطعة عاصداً المزم على أن يعود للجزء السابق بعد أن يكون معه بعض الدلائل الإضافية. وقد غيّر رأيه في مرات عديدة واحتاج إلى مسح إجابتين سابقتين. فقد وجد بعض الكلمات هي القاموس (فهو ليس متخصصاً) وطلب من زوجته المساعدة. ثم نعى الكلمات المتقاطعة جانباً لتناول الفداء، ثم عاد إليها بعد بضع ساعات.



ويصف "جويل" عملية إكمال الكلمات المتقاطعة بأنها ممتعة وبها قدر من التحدي. لقد تم حلها من خلال التفكير في طبيعتها التكرارية الفوضوية غير المتسلسلة، وهذه هي الحالة التي نشكو منها في العمل في أغلب الأوقات. وأحياناً تبدأ المشاريع بدايةً خاطئة، أو ربما لا تبدأ مطلقاً نظراً لانتظار الحصول على مزيد من البيانات أو الحصول على موافقة أحد الأشخاص. وعندما لا يعلم الناس من أين يبدأون في حل المشكلة، يكون أمامهم خياران: إما البدء بأسهل الأمور بالنسبة لهم، أو تأجيل المهمة برمتها. وعندما يبدأ الناس في الحل بالفعل، يضطرون إلى تغيير أسلوب المعالجة عدة مرات قبل أن يتم إنجاز المهمة، ويصل عدم وجود طريقة صحيحة واحدة لحل كثير من المشاكل أمراً مزعجاً لبعض الناس.

وتحمل عملية حل الكلمات المتقاطعة كثيراً من السمات نفسها التي ينسب بها العمل الإداري. فليست العملية في حد ذاتها هي ما تشعرننا بالإحباط، لكن فشل الأسلوب المتسلسل والمنظم المتوقع لحل المشكلة، لماذا يتوقع الناس أن يتم حل مشاكل العمل المعقدة من خلال عملية منظمة ومتسلسلة؟ إننا نعتقد أن هذا الأمر يحدث لأن الناس لم يعمقوا التفكير فيه مطلقاً، فهم ببساطة يطبقون طريقة الحل التحليلي التدريجي الذي تعلموه في المدرسة على مشاكل العمل التي تثيرهم.

ومؤخراً كان أحد زملاء العمل مسئولاً عن اتخاذ قرار بشأن إطلاق منتج جديد وتنفيذ العمليات المترتبة على هذا القرار. وتم عمل تحليل شامل تضمن عمل دراسة مفصلة عن تقسيم السوق إلى قطاعات، ووضع مواصفات لتصميم وتصنيع المنتج. وتم استئجار مجموعات التركيز لمعرفة ردود أفعال العملاء تجاه عينات المنتج، وغيرها من الأمور.

وعلى الرغم من أنه تم التوقف واستئناف العمل مرات عديدة طوال السنة في كل الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج، فإن الإدارة كانت متمسكة بهذهما الأسلي وطريقتها الأولى المعتمدة لتحقيق هذا الهدف. وللأسف فإن بعض المعلومات التي تم الحصول عليها لاحقاً لم تكن متوافقة مع خطة العمل الأصلية الخاصة بالمنتج الجديد؛ فبعض الإجابات الجديدة لم تكن متوافقة مع الإجابات السابقة في "الكلمات المتقاطعة"، وكان

أمام الإدارة عدة خيارات متاحة نظراً لعدم إطلاق المنتج في السوق بعد، لكن كان لابد من اتباع الخطة الأصلية لأنها كانت قائمة على بيانات جيدة وتحليل سليم، وكان يتم تجاهل المعلومات الأحدث والتي تم الحصول عليها بقدر أقل من الدقة بشكل أساسي.

لقد كان أداء المنتج في السوق أقل مما هو متوقع، رغم وجود المعلومات التي كانت متوافرة بوضوح، والتي كان يمكن استخدامها لتعديل بعض الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج كي يكون أكثر نجاحاً. ومن أسباب عدم استخدام هذه المعلومات بكفاءة أنه لم يتم إدخالها في العملية في الوقت "المناسب"، كما كان ينظر للقرارات التي من الممكن التراجع عنها على أنها لا رجعة فيها. لقد كان القطار على القضبان وكان يمضي في طريقه قدماً، ولقد تم تجاهل الطبيعة غير المتسلسلة المتعددة لمماريات اتخاذ القرارات.

إن حقيقة أن كثيراً من مشاكل العمل لا يمكن حلها بشكل متسلسل تصيب الناس بالإحباط، وبمجرد قبول أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات تتميز بالفوضوية، سيصبح من الأسهل التعامل مع الطبيعة الفوضوية للعمل والاستمتاع بها.

---

إن تنظيم أمر لا يخضع للنظام أمر محيط -  
 لماذا تزج نفسك بالمحاولة؟ الفوضى هي  
 الفوضى، فلا داعي لجعلها محيطية.

---

١. هل مكتبك يجمع بالفوضى أم يتسم بالترتيب؟ هل هذا  
 بهدب شخصيتك أم طبيعة عملك؟
٢. فكر في تغيير كبير - في مجال العمل أو على الصعيد  
 الشخصي - اخترت القيام به طواعية. إلى أي مدى  
 كانت العملية التي استخدمتها في اتخاذ القرار منظمة  
 أو فوضوية؟
٣. إلى أي مدى كرست جهودك في اتخاذ وتنفيذ هذا  
 القرار؟ هل كانت تجربة تدفق (انظر الفصل الثاني)؟
٤. هل كانت هذه التجربة مريحة أم محبطة؟ ما الذي يمكنك  
 أن تعلمه بطريقة مختلفة؟

## ١٨ لا تسأل سؤالاً لن تقدر على تحمل إجابته



منذ بضع سنوات روى أحد الموظفين في شركة استهلاكية كبرى للأجهزة الإلكترونية عن موقف تعرض له في بداية حياته المهنية بظن أنه لم يتصرف فيه بشكل جيد. في ذلك الوقت، كان هذا الشخص (لنطلق عليه "بيت") يعمل مديراً لمركز مبيعات بعيد يتم تشغيله جزئياً من خلال الكمبيوتر. وكان موظفو المبيعات يقومون بالاتصال بمركز المبيعات للاستعلام عن الأسعار والكميات وتوافر الأجهزة ومواعيد الشحن وما شابه ذلك (وكان هذا قبل أن يتم القيام بهذه العمليات بشكل آلي تماماً). وكان الموظفون المستولون عن التليفونات قادرين على البحث عن هذه المعلومات على الكمبيوتر ثم إبلاغها لموظفي المبيعات.

كانت الحالة المعنوية لموظفي التليفونات منخفضة بشكل غير مسبوq. وكان معدل دوران العمالة مرتفعاً، وكان الغياب أمراً شائعاً بين الموظفين، بالإضافة إلى تأخر نصفهم عن مواعيد العمل في كل يوم تقريباً. والأسوأ من ذلك أن الأخطاء التي كان يرتكبها الموظفون جعلت الشركة تبدو مفتقرة للكفاءة في أعين المشترين.

وعندما سأل "بيت" الموظفين عما يجري معهم، تلقى إجابات من هذه النوعية: "هذه الوظيفة مملة للغاية"، و"ليس هناك مجال للحصول على ترقية في هذه الوظيفة". أما أعذار الغياب والتأخير عن العمل فكانت هي الغالب "لدى التزامات أخرى، فكما تعلم لدى أسرة وأطفال"، أو "لقد وصلت متأخرًا لأن حافلة المدرسة جاءت متأخرة على وقت الذهاب للمدرسة، ولم أستطع ترك الأولاد بمفردهم في المنزل"، أو "كان لدى موعد مع الطبيب في يوم الجمعة، ولهذا السبب لم أتمكن من الحضور".

جرب "بيت" كل الأمور التي توصل إليها لرفع الروح المعنوية للموظفين والتقليل من مشاكل الحضور، لكن لم يجد أى منها نفعًا. فاقترح أحد الموظفين وضع برنامج "ساعات عمل مرنة"؛ حيث إن هذا البرنامج سيسمح للموظفين باختيار برامج مواعيد العمل المناسبة لاحتياجاتهم الشخصية والانضمام إليها، وسيظل الجميع يعملون خلال ساعات الذروة من ١٠ صباحًا إلى ٢ عصرًا، أما الساعات المتبقية الأقل أهمية فسوف يقوم بالعمل فيها مجموعة جزئية من الموظفين وفقًا لاختياراتهم الفردية (وأيضًا اختيارات المجموعة التي ينتمون إليها).

وجد "بيت" أن الفكرة مقبولة، لكنه شعر أنه لا يمتلك السلطة الرسمية لتنفيذها، ففعل الأمر الذي سينعله أى شخص في هذا الموقف، فطلب من رئيسه في المقر الرئيسي السماح له بتجربة برنامج ساعات عمل مرنة، فطلب رئيسه مشورة الموارد البشرية فاجأوا له بهذا الجواب: "إذا سمحنا لـ "بيت" بتطبيق برنامج ساعات عمل مرنة في مكتبه، فسوف نضطر إلى تطبيق هذا النظام في كل مكان، ماذا لو علم الموظفون الآخرون بهذا الأمر؟ ربما سيطلبون تطبيقه. نحن نحتاج إلى دراسة هذا الأمر قبل أن تسمح بتغيير برنامج ساعات العمل الرسمية". باختصار، كان الجواب "لا، لا تسمح بذلك". لقد رفض رئيس "بيت" الأمر، وأخير "بيت" الموظفين بأنه حاول تطبيق برنامج ساعات عمل مرنة لكن الإدارة قالت: "ليس الآن" لأنهم يرغبون في دراسة الموضوع قبل تطبيقه على أية إدارة.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ، وزاد معدل تسريح العمالة، حيث ترك العمل سبعة أشخاص خلال الأسبوعين التاليين. كما ظلت معدلات التقياب والتأخير مرتفعة، ولم تتحسن الجودة. وفي النهاية تم نقل "بيت" إلى وحدة أخرى في المقر الرئيسي لتتمكن الإدارة من "مراقبة تطور بعض من مهاراته الإدارية".

تري ما الخطأ الذي حدث؟ عندما طلب "بيت" الإذن وضع نفسه أمام إجابة بـ "لا" - لا تقدر على تحملها. فبمجرد أن تلقى "بيت" الجواب - في هذه الحالة "لا"، لا تجرب برنامج ساعات عمل مرنة - وجد "بيت" نفسه واقفاً في شرك. فإذا جرب أي برنامج مهما بدا ناجحاً في البداية، فسوف تعتبره الإدارة غير مطيع للأوامر، وسوف تبطل العمل بالبرنامج، وبالتالي تصبح الأمور أكثر سوءاً. ومن خلال اتباع طريق الإدارة، أصبح "بيت" في موقف حرج ودون مساعدة ودون أن يحقق أي نجاح، ولم يصدق الموظفون عندما قال لهم إن الإدارة هي التي يقع عليها اللوم، وضاعت الفرصة القليلة التي كانت لديه لخبر بها سلوكياتهم نتيجة لقواعد النظام البيروقراطي.

ترك "بيت" منصبه محبطاً وخاضعاً، لكنه تعلم درساً مهماً تمثل في ألا يسأل سؤالاً لن يستطيع تحمل إجابته. وبالطبع هناك عواقب سلبية محتملة ترتبط بعدم طلب الإذن عندما يكون أخذ الإذن مطلوباً قبل التصرف؛ فيجب المفاضلة بين تكلفة الجواب بالرفض في مقابل العواقب السلبية المرتبطة بعدم طلب الإذن.

"لا تسأل سؤالاً إذا كنت لن تقدر على تحميل إجابته" حكمة تتجلى مناسبتها عندما تكون في موقع يهدد (أو في منتصف الليل قبل حلول موعد مناوبة الثامنة صباحاً)، حيث يكون متروكاً منك حرية التصرف في اتخاذ القرارات المتوقعة بأفضل لك. وتطبيق هذه القاعدة أيضاً إذا كانت المؤسسة أو مجموعة العمل تدعم التمكين أو اللامركزية في اتخاذ القرار، أو التنمية المهنية القائمة على التجربة.

### طلب الصفيح (والحصول عليه) أسهل من طلب الإذن.

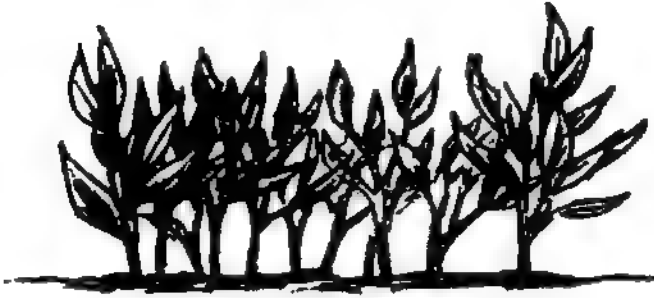
١. إن عدم طلب الإذن يزيد من تعرضك للخطر. حدد موقفين يمكنك طلب الإذن فيهما أو الموافقة قبل الشروع في التنفيذ. ما حجم الخطورة إذا تمت بالتصرف دون طلب الموافقة؟ (هل المواقف التي يمكن حدوثها فوق خط الماء لم أسفل خط الماء؟ انظر الفصل الخامس).

٢. كيف سيكون شعورك إذا لم يتم إصطاك الإذن؟ وما تأثير "عدم" اتخاذ القرار على المروسة؟

٣. من السهل اتخاذ الإجراءات وارتكاب الأخطاء إذا كنت تمتلك أساساً محققاً من القوة. هل تتمتع بأساس من القوة يجعل مساعدة الآخرين لك مستحيلة؟ كيف ستعرف ذلك؟ من الذي يمكنك الاستمالة به لارشادك وليس لإعطائك الإذن؟

٤. الاعتذار عن الشغل مهارة مهمة من مهارات التواصل. متى كانت لغز مرة مارست فيها هذه المهارة؟

## ١٩ استمن بعملية تعليم وتطبيق لأحداث التغيير، قم بالزراعة والتقليم والتطعيم والإكثار



عادةً يكون اتجاه التغيير في الأنظمة الاجتماعية من الإدارة المركزية التي تمتلك القوة إلى الإدارات غير المركزية في المؤسسة. وبعد التحليل الشامل والمداولة المكثفة، تقوم الإدارة العليا بإصدار جواب مزود ببرنامج إلى الإدارات الفرعية. وهذا لا يعني أن الإدارة المركزية التي تتمتع بالقوة قامت بتشخيص الحاجة إلى التغيير. أو أنها قامت بتطوير الأفكار والطرق الجديدة التي سيتم إحلالها محل القديمة. لقد كان من الممكن التوصل إلى تشخيص المشكلة وتطوير الحلول الممكنة على يد من هم خارج الإدارة المركزية التي تتمتع بالقوة، مثلاً من خلال وحدة الإنتاج، أو المبيعات أو من خلال أنشطة خدمة العملاء. لكن بمجرد ظهور الحاجة إلى التغيير وتصميم برنامج التغيير، تقوم الإدارة المركزية التي تتمتع بالقوة بقيادة وتوجيه عملية التغيير.

وهناك بديل للاتجاه التقليدي الصادر من الأعلى إلى الأسفل يتمثل في عملية التعلم العملية للتعامل مع التغيير التي تمكس اتجاه السيطرة.



وعند اتباع منهج التعلم التلمیعی تضطلع الإدارات غیر المركزية بقيادة المؤسسة ككل، وتحت لواء منهج التعلم التلمیعی تقل الحاجة إلى قيام الإدارة المركزية التي تمتلك القوة بإجراء تحليلات شاملة ومداولات مكلفة، وبالنسبة لا يكون من الضروري إصدار جداول مزود ببرنامج من الإدارة العليا. إن من يبدأ عملية تغيير الشركة هي قوة العمل العامة غیر المركزية الموجودة في كل إدارات المؤسسة، والمتعلقة فيمن يتواصلون بشكل مباشر مع العملاء والموردين والمشتريين وغيرهم من المساهمين الأساسيين. ويمثل دور الإدارة المركزية التي تمتلك القوة في توجيه وتسهيل التغيير وليس في قيادة التغيير والسيطرة عليه. إن تطوير السياسات يعتمد على خبرة العاملين في الإدارات أكثر من اعتمادها على خبرة مجلس الإدارة المركزية.

وربما يبدو هذا الأمر مشتبهاً لاسيما لمن هم خارج الإدارة المركزية. لكن كيف يمكن فعل ذلك؟ لماذا يجب على من يتمتعون بالقوة والسلطة التدخل عنها لصالح خبرة موظفي الإدارات، إنهم، عملياً، ليسوا مضطرين لذلك، فلا هم يتخلون عن السلطة أو يمارسونها باستمرار للسيطرة على جهود التغيير، بل يحتفظون بالسلطة ويتقنون من استخدامها في أغلب الأوقات نظراً للسماح لموظفي الإدارات باستخدام خبرتهم كأساس للعمل.

**إن الفصل بين امتلاك السلطة واستخدامها هو أساس كل أساليب التمكين في الإدارة.**

وتمتد الإدارة المركزية التي تمتلك السلطة أنها بمثابة الرأى للأنظمة الحالية، فيصرف أفرادها كأنهم ملاك دار حضانة، ويتعاملون مع موظفيهم من أجل دعم نمو منتجاتهم. وتعاون الإدارة المركزية الممتلكة للسلطة مع الإدارات غير المركزية في زراعة وتقديم وتطعيم وإكثار أفضل ثمار العمل.



**الترويج:** الزرع حدث يقوم به الموظفون الماديون في الشركة؛ فقد يحدث أمر ما في الشركة، كأن يرغب موظف كفاء في ترك الشركة إذا لم يتم وضع جدول ساعات عمل مرنة. وتكون القواعد الحالية لا تتطوّر على هذا النظام، أو لن تحمل الموقف بشكل مرضٍ إذا تم تطبيقها. فبدلاً من فرض قرار سيادي، يجب تطوير برنامج تجريبي؛ وهذا البرنامج التجريبي ليس استثناءً للقواعد.

والاشترائك في البرنامج التجريبي يعني أن تقوم الوحدة المعنية بالتوصل إلى حل لهذا الموقف يتضمن الشروط التالية:

- تلبية احتياجات الفرد (أو الأفراد) ومتطلبات الموقف الحالي.
- تلبية احتياجات التعلم العامة الخاصة بالمؤسسة كلها.

وفي هذا الصدد يتم زراعة بذرة تحت ظروف معينة، ويتفق مديرو الإدارات على متابعة نمو البذرة ليروا إذا ما كان يمكنهم التعلم مما تم زرعها.

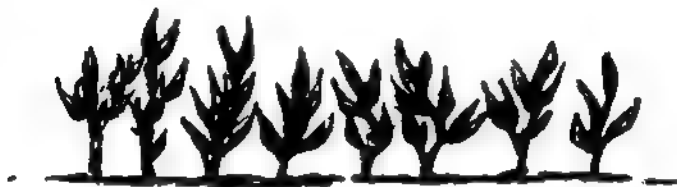


**التقليم:** إن كون الإدارة العملية تضطلع بالتوصل إلى حل للموقف الحالي لا يمتنى تطبيق هذا الحل على نطاق المؤسسة ككل. وإن لم يكن المزوف عن الممارسات القيمة جزءاً من برنامج تجريبي، فسوف تعتبر قرارات الإدارة العملية استثناءات لسياسة الشركة وليس مرحلة في تطوير سياسة الشركة. وقد تصبح الاستثناءات الصفة السائدة في المؤسسة خلال وقت وجيز. وتأتي مرحلة التقليم للعلولة دون الإفراط في تطبيق البرنامج. ومن أجل توجيه ردود أفعال الإدارات العملية المزودة ببرامج تجريبية نحو كشف المشاكل الأكبر المتعلقة بسياسة المؤسسة. ويعنى التقليم قيام موظفي الوحدة العملية والإدارة العليا بتقييم نتائج البرنامج التجريبي بمد ظهورها، ومن ثم سيتم السماح باستمرار بعض مبادرات الإدارة العملية، وسيتم وقف تطبيق البعض الآخر. ومن خلال التقليم الدقيق، سيتم التحكم في نمو عدد البرامج الجديدة وأنواعها.



**التطعيم:** التطعيم هو فن وعلم التهجين: حيث إن تقييم برنامج تجريبي يمكن أن يؤدي إلى فهم الأمور التي يمكن أن تتجح في ظل ظروف محددة. وأثناء تقييم المؤسسة لكثير من البرامج التجريبية، ربما ترغب في تهجين الأفكار الأفضل المتلمة من البرامج التجريبية. ويختلف التطعيم عن زرع البذور نفسها في أماكن جديدة، الأمر الذي يعنى زرع أفكار تجريبية مشابهة في وحدات مختلفة. والتهجين يعنى أخذ أفضل سمات البرامج التجريبية المختلفة وجمعها بطريقة لم يتم التوصل إليها من قبل. وكما يعلم معظم من يعملون في الزراعة،

فالتجهين لا ينجح دائماً. وأحياناً تؤدي نقاط القوة الفريدة الموجودة في نوعين من النباتات إلى نيات جديد يقتصر إلى نقاط القوة تلك. وأحياناً لن يُخرج النبات الجديد براعمه لأن التجهين كان غير ناجح. على الرغم من ذلك، يمكن أن يؤدي التجهين إلى إنتاج معاصيل أقوى وأكثر صحة وفائدة للمزارعين. ويجب أن يكون التجهين جزءاً من عملية التعلم العملي.



الإكثار بمجرد أن تظهر أمارات نجاح إحدى المبادرات في موقع من المواقع، يستحب إجراء المزيد من الاختبارات في مواقع أخرى في أغلب الأحيان. ما مدى إمكانية تمهيم الفكرة الجديدة؟ ما عيوبها؟ فقط عندما يظهر القرار إمكانية تطبيقه في إدارة أخرى في المؤسسة، يصبح تفهيم سياسة الشركة مجدداً. ولأسباب عديدة يكون نشر الابتكار على نطاق المؤسسة صعباً (وبطلياً). إن التنظيم الطبقي للمؤسسة يقوم على أساس التواصل من الأعلى إلى الأسفل وليس التواصل بين إدارات ووحدات العمل المختلفة. إن قش داء "لا يصلح هنا" يبطئ من عملية الوصل بما يحدث في الأجزاء الأخرى من المؤسسة.

ويمكن أن يدعم هذا المنهج الشامل عملية الإكثار بطرق عدة. فتمكن وضع أساس الإكثار في بداية البرنامج التجريبي، ويمكن أن يحدث تواصل بين الوحدة الواضحة للبرنامج التجريبي ووحدات العمل الأخرى المعروف أنها تعاني من مشكلة مشابهة. ويمكن أن يتم مكافأة البرامج التجريبية الناجحة وتكريمها من قبل الإدارة العليا، وبالتالي

يتم تشجيع الإدارات الأخرى على تطوير برامج تدريبية والاستمتاع بنجاحات الآخرين. ويمكن أن تقوم الإدارة العليا بإنشاء مركز معلومات للبرامج التدريبية الناجحة يقوم بإطلاع الشركة عليها من خلال النشرات الدورية واجتماع سياسة الشركة وما شابه ذلك.

كانت شركة كويرس أند لبيراند العالمية في مجال تقديم الاستشارات في المحاسبة العامة والإدارة تقوم بتطبيق عملية التعلم العملية القائمة على الزرع والتقليم والتطعيم والإكثار. وقد حظيت عملية مواجهة المشاكل الناجمة من تنوع قوة العمل (اختلاف الموظفين والمملاء في النوع والسن والمرق والجنسية والثقافة والدين والمهارات اللغوية، والأنماط السلوكية، ومشاكل العمل، والوضع الأسري، وما شابه ذلك) باهتمام خاص من الشركة.

ومع انتشار مكاتب تقديم الاستشارات في مجال المحاسبة العامة والإدارة في مختلف أنحاء العالم (يشار إليها بـ "مكاتب الممارسة") تجد شركة كويرس أند لبيراند نفسها وأهله تحت ضغط متطلبات متمايزة، إذ ينبغي عليها التخطيط بشكل مركزي على المدى الطويل، والسماح بالتصرف غير المركزي على المدى القصير. فكل مكتب يجب أن يبقى ملماً باحتياجات عملائه، والاحتياجات الاقتصادية للمكتب، واحتياجات موظفي المكتب، فكل مكتب من هذه المكاتب يتمتع بالاستقلالية في طريقة الاضطلاع بهذه المسؤوليات.

وفيما يتعلق بتنوع قوة العمل، ونظرًا لاتضاح أن الاحتياجات الخاصة لا يتم تلبيتها من خلال السياسة التقليدية للشركة، فعمرى بمكاتب الممارسة أن تقوم بتطوير برامج تعلم عملية، ومن أجل حل هذه المشكلة ينهض على المكاتب ما يلي:

- تطوير مبادرات يعتقدون أنها ستكون ملبية لاحتياجاتهم
- العمل مع الإدارة العليا على وضع حدود البرنامج التجريبي الخاص بها
- الاشتراك في تقييم المبادرة بعد فترة محددة من الوقت لاتخاذ قرار بشأن استمرارها من عدمه

- التعاون مع بقية المكاتب التنفيذية المنخرطة في العمل على مشاكل مشابهة: و
- الاشتراك في عملية تكريم على نطاق المؤسسة
- وتلمب الإدارة العليا الوطنية لشركة كوبرس أند لوبراند دورًا موازيًا لمكتب الممارسة في عملية التلمم العملى القائم على الزرع والتقليم والتطعيم والإكثار. وبالإضافة إلى كل المسئوليات الإدارية العامة، تقوم الإدارة العليا الوطنية بالتالى:
- وضع تقارير سنوية عن حالة مشاكل تنوع قوة العمل في الشركة.
- طلب مساهمة قوة العمل في حل المشاكل المرتبطة بالتنوع وغيرها من المشاكل، من خلال عمل دراسة استقصائية للموظفين على نطاق الشركة كلها مرتين في السنة.
- إجراء أبحاث عن مشاكل تنوع قوة العمل والبحث عن طرق لمساعدة مكاتب الممارسة في مبادراتهم الفردية.
- توصيل مكتب الممارسة الذى يقدم مبادرة بالمكاتب الأخرى التى تمانى المشكلة نفسها، وأيضًا بالموارد الخارجية التى لها خبرة ذات صلة بهذا الموضوع.
- العمل مع مكتب الممارسة على وضع حدود البرنامج التجريبي.
- الاشتراك في تقييم البرنامج التجريبي بعد مرور فترة محددة من الوقت.
- تطوير وتسهيل ابتكارات مكان العمل، بالإضافة إلى عملية التكريم.
- وضع خبرة الشركة في سياسات التنوع في قوة العمل.
- ومن خلال جهود التطعم العملى تطبيق شركة كوبرس أند لوبراند منهجًا يعتمد على مشاركة موظفى الإدارات في مواجهة مشاكل العمل.

---

من أجل دعم التعلم التطبيقي، نشجع  
لا مركزية المبادرات، ويطبق مركزية  
نشر النجاحات.

---

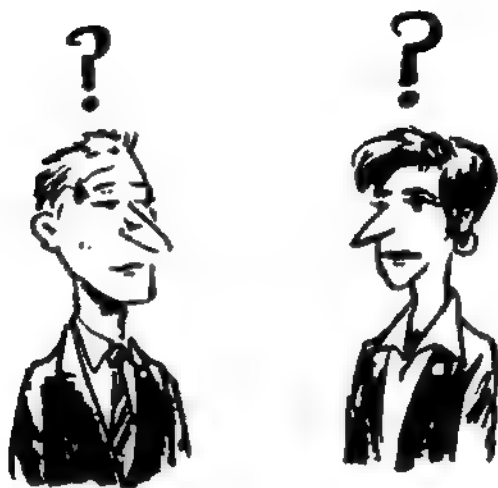
١. ما مصدر غالبية مبادرات المؤسسة في الوقت  
الحاضر - هل هو الإدارة العليا أم الإدارات الفرعية؟  
ولماذا؟

٢. أي للمبادرات الفعالة التي طورتها إحدى الإدارات  
الفرعية يمكن أن تفيد المؤسسة إذا تم تطبيقها على  
إدارات أخرى؟

٣. ما الذي يمكن أن تقوم به الإدارة العليا لتشجيع الإدارات  
الفرعية والوظائف على القيام بمبادرات بأنفسهم؟

٤. في ذلك ما الأمور التي ربما تجعل الإدارة العليا  
تصمم عن تشجيع المبادرات في الإدارات الفرعية؟  
كيف يمكنه التأثير على الإدارة العليا لتغيير أسلوبها؟

٢٠ للتوصل إلى حل وسط في الحياة  
يجب إرضاء نفسك وإرضاء الناس  
واستيفاء الإمكانيات اللازمة في  
الوقت نفسه



من خلال عملنا مع مئات الأفراد في برامج التنمية الإدارية تمكنا من فهم بعض الاكتشافات الشخصية التي توصلوا إليها (والتي يجدون صعوبة في الإفصاح عنها للناس)، ومن خلال الاستماع لأرائهم حول مفهوم الإدارة الناجحة تمكنا من تحديد أفكار غير متعلقة ببعضها. وهذه الأفكار يجب تحديدها والنظر لها بعين الاعتبار والتصرف بمقتضاها، وتتمثل في أهداف المؤسسة والأهداف الفردية، وأهداف شركاء الحياة التي يمكن أن تؤثر على حياتنا العملية أو الحياة الشخصية، وإمكانيات الأفراد والمؤسسة.



كثيراً ما يحدد الناس عدم وجود أهداف في العمل أو أهداف فردية باعتبارها سبباً من أسباب مشاكلهم الحالية.

هل تبدو أى من الجمل التالية مألوقة بالنسبة لك؟

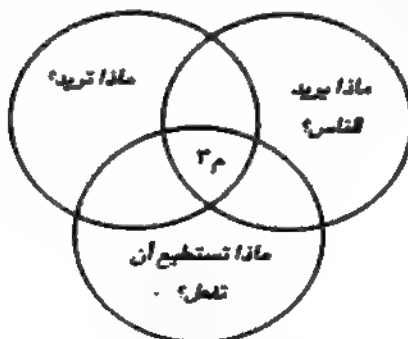
- "ما نحتاج إليه هنا هو أن نعرف طريقنا بالضبط".
- "ما الذى يريده المدير بالضبط؟ لو كان أكثر وضوحاً فى طلبه، لتمكنت من القيام بوظيفتى على نحو أفضل".
- "لو كانت المديرة قد منحتنى مزيداً من التوجيه حول ما ترغب فيه، لتمكنت من إنجاز المهمة منذ يومين".
- "فى كل عام نركز على أمر مختلف، فلماذا نتعب أنفسنا ونحاول المتابعة، فكل الأمور سوف تتغير فى العام التالى؟".
- يصنف الناس عدم القدرة على فهم أهداف شركاء الحياة وتلبيةها باعتبارها السبب الثانى فى عدم إحراز تقدم فى الأمور المضطط لها، وقام الناس بالإدلاء بتعليقات تشبه ما يلى:
- "أحتاج إلى المزيد من الدعم والتأييد لهذه الفكرة. لماذا لا تُظهر إدارة الإنتاج بعض المرونة؟".
- "لا يبدو أنى ألقى أى دعم حقيقى لهذا المنتج. التسويق بطيء للغاية".
- "كان من الممكن أن ينجح هذا المشروع حقاً، لو دعمته المؤسسة. لكن دون الدعم المستمر من إدارة البحث والتطوير، سيصبح المنتج "عديم الفائدة"".
- ويعتبر البعض افتقار المؤسسة والأفراد إلى الإمكانيات هو التفسير الثالث لبعض المشاكل التى يواجهونها. والأسباب التالية أمثلة للتفسيرات الموضحة لعدم الموافقة على المشروع أو إنجازه فى الوقت المحدد:
- "نحتاج إلى مليونى دولار لإطلاق حملة إعادة التركز فى السوق، ولن نتخلى أى إدارة عن الأموال اللازمة لإطلاق هذه الحملة".

- "المبنى الجديد سوف يتكلف مئتين مليون دولار على مدار العامين القادمين. وأعلم أننا لن نحصل على موافقة المؤسسة على هذا الأمر".
- "نحتاج إلى توظيف أربعة مهندسين آخرين من أجل إحراز تقدم في هذا المشروع. وأعلم أننا لن نجد مطلقاً مهندسين على قدر موهبة المهندسين الذين فقدناهم".

وعند التعبير عن هذه الأفكار بطريقة مبسطة نجد أنها تتناول التالي: ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟ إننا نقدم هذه الأفكار في صورة ثلاثة أسئلة لتطرحها وتجيب عنها باستمرار طوال حياتك:

**ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟**

ومن أجل توضيح القيمة الشخصية والاكتشافية لهذه الأسئلة، تم وضع كل سؤال في دائرة في الشكل ١. وترمز كل دائرة إلى الأفكار والسلوكيات التي تمثل أجوبة محتملة لأحد هذه الأسئلة. وعلى الرغم من إمكانية وضع الدوائر في أي مكان في الشكل، فهناك معنى مقصود من وضعها بشكل متداخل إلى حد ما في الشكل. فمكتك مجازاً تسجيل إجاباتك عن كل سؤال في الدائرة الخاصة بهذا السؤال. والهدف هو تحديد مسارات العمل التي تجيب عن الأسئلة الموجودة في الدوائر الثلاث في الوقت نفسه.



الشكل ١ نموذج ماذا للكعبة

ومن خلال أجوبتك عن كل سؤال من هذه الأسئلة على حدة، سوف تتجلى رؤية جديدة عن كيفية المتابعة بفاعلية أكبر. وعلى الرغم من أن الأجوبة ربما تبدو غريبة وغير متوقعة بالنسبة لموقفك، فإن عملية طرح الأسئلة والتفكير هي الإجابات تعد أمرًا عاديًا. فالأجوبة تملئ عليك السلوك المتبع تمامًا مثلما تملئ أسئلة الطبيب التشخيصية سلوكياته تجاه معالجة المريض؛ حيث إن ردود المريض على أسئلة وتصرفات الطبيب توفر معلومات ربما تقود إلى اكتشاف أسئلة إضافية.

وقد أطلقنا على النموذج الموجود في الشكل ١ ماذا (ماذا المكعبة) للدلالة على الأسئلة التي تبدأ بـ "ماذا" الواجب طرحها على نفسك باستمرار أثناء بذل الجهود القيادية. وباستخدام تدوين المجموعات، يظهر الشكل (ماذا) ثلاث دوائر متداخلة، ويمثل تداخل هذه الدوائر الحل الوسط في هذا المخطط. ويقتصد بالحل الوسط بيان أن أكثر الأفكار فاعلية سوف تجيب في الوقت نفسه عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية: ماذا نريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا نستطيع أن نفعل؟

ويقصد برمزية ماذا×ماذا×ماذا بيان أهمية الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية في الوقت نفسه. وهي أي معادلة تحتوي على الضرب، فإذا كان أي عنصر من العناصر مساويًا للصفر، سيكون الناتج صفرًا. إن البعث عن إجابات لكل من هذه الأسئلة بحيث تكون متوافقة مع إجابات السؤاليين الآخرين يعد أمرًا ضروريًا لتفكيرك. لنلق نظرة على كل سؤال من هذه الأسئلة التشخيصية الثلاثة:

**ماذا نريد؟** إن أهداف المؤسسة والأفراد تحدد مجموعة النتائج القيمة التي تسعى لتحقيقها. إن الاستفسار عن أصحاب الأهداف التي سوف تتحقق من خلال مواجهة المشاكل المختلفة يعد سؤالاً ضروريًا. فمن خلال نموذج ماذا؟ تطرح هذا السؤال: "من نحن؟". ومن العادي والضروري بالنسبة لك أن يكون لديك أكثر من نقطة مرجعية عند التفكير في المشاكل.

ويمكن أن تختلف نقطة المرجعية، فيمكن أن تفكر في الموضوع من منظور مدير وحدة العمل، أو أحد المرموسين، أو قرين أحد المديرين،

أو معلم أحد العمال أو معظمهم، أو أحد أفراد إحدى اللجان، أو فريق المهام، أو مجموعة التغطية، وربما تكون مستولاً عن أنشطة تتجاوز رغبات الأفراد الآخرين. فقد يختلف ما ترغب في تحقيقه لنفسك في حياتك المهنية عما يرغب الآخرون في تحقيقه لأنفسهم من خلال المنصب الذي يشغلونه. ومن خلال طرح سؤال "من نحن" تستطيع تركيز تشخيصك على كيان واحد في كل مرة. فيمكن أن تشير "نحن" إليك شخصياً، ويمكن أن تشير "نحن" إليك بصفتك مديرًا للمؤسسة. وقد تشير "نحن" إلى وحدة العمل كلها، أو إلى المؤسسة كلها. ونظرًا لإمكانية إشارة "نحن" إلى عدد كبير من الكيانات، فمن الأفضل تطبيق نموذج (ماذا) على كيان واحد تشير له "نحن" في كل مرة، وبعد ذلك يمكن إعادة تطبيقه على الكيانات الأخرى التي تشير إليها "نحن"، والتي تمكس وجهات نظر مختلفة حول الموضوع.

إن عملية تحديد ما ترغب فيه من أمور يمكن أن تتخذ شكل استبعاد الأمور التي لا ترغب فيها من خلال استبعاد بعض البدائل غير المناسبة لأهدافك، وأحياناً يكون من السهل بالنسبة للبعض تحديد الأمور التي لا يرغبون فيها، لأنه يمكن القيام بذلك من خلال النظر إلى بيان سياسات المؤسسة والإجراءات الماضية لتحديد المواقف والأحداث غير الناجحة. إن تحديد ما ترغب فيه مستقبلاً يتطلب معرفة أو تصور الأمور المحتملة، وهذا ما يجد البعض صعوبة في القيام به.

إن طرح أسئلة مثل "من نحن؟" وما الأمور التي لا نرغب فيها؟ تعد أمثلة على كيفية استخدام نموذج ماذا كأداة اكتشافية (انظر الفصل السادس). وكل من هذه الأسئلة الثلاثة الشخصية يمثل سؤالاً قيادياً، ويسهل تذكر هذه الأسئلة واستخدامها في توليد أسئلة اتباعية وثيقة الصلة بالأسئلة القيادية الثلاثة. وعندما لا يمكن إجابة الأسئلة القيادية بسهولة تظهر الأسئلة الاتباعية. ومن خلال التعامل مع الأسئلة الاتباعية، يمكنك التوصل لإجابات بديلة مثيرة للأسئلة القيادية.

ماذا يريد الناس؟ قبل أن تبدأ في تقييم ما يريدون، يجب أن تحدد من هم. تشير "هم" إلى أصحاب المصلحة المختلفين ما بين الأفراد

والمجموعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في الإجراءات التي تتخذها. إن الاهتمامات المتعددة والمتباينة لأصحاب المصلحة يمكن أن تجعل تقييمها صعباً. ومن خلال تحديد هوية "هؤلاء" وما يرغبون فيه يمكنك تحديد الموائق والقيود التي يجب التغلب عليها.

ويمكن جمع معلومات عن أصحاب المصلحة من خلال سؤال الأطراف المختلفة عن رغباتهم ليس مرة وإنما بصورة دورية طوال السنة. ولا يمتنى الحصول على هذه المعلومات إلزامك بتلبية رغبات أصحاب المصلحة، بل إن هذا يوضح المناطق التي ربما يكون فيها فائدة متبادلة، ويوضح أيضاً الأمور التي يفضل تجنبها.

وكما هو واضح من الدوائر المتداخلة الموضحة في الشكل ١، فإن أسهل الأفكار تطبيقاً هي الأفكار القادرة على تلبية رغباتك ورغبات أصحاب المصلحة الأساسيين. وكلما زاد التداخل (أي التوافق بين أهداف الأطراف المعنية)، زاد احتمال نجاحك في تنفيذ أفكارك. وإذا كانت بعض أهدافك غير متوافقة مع أهداف الآخرين أو القيود التي وضموها لك (إذا كانت الدائرتان غير متطعني المركز)، فسوف يقوم أصحاب المصلحة المعنيون بالموضوعات محل المناقشة بتعطيل الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف "غير المتوافقة" أو تسويتها أو العمل على عدم تحقيقها.

ماذا تستطيع أن تفعل؟ إن فهم مواطن القوة والإمكانات نقطة محورية في أي عملية تأثير. ويكون أداء المؤسسات والأفراد في مستوى أعلى من الكفاءة عند استخدام الإمكانيات الموضوعة إلى حد كبير. وهذا لا يمتنى أن مواطن القوة الناشئة لا يجب تهميتها، بل يجب تخصيص قدر صغير نسبياً من الجهد لتنمية الإمكانيات الجديدة كي لا يحد هذا من استخدام مواطن القوة الموجودة بالفعل؛ حيث إن تكلفة تطوير مواطن القوة الجديدة مرتفعة مقارنة بتكلفة استخدام القوة المطورة بالفعل في تحقيق أهداف النمو والتنمية.

وإذا كانت دوائر ماذا؟ متعددة المركز، فستقل الحاجة إلى استهداف أهداف معينة أو تركيز طاقاتك لتحقيقها لأن كل الأطراف ستكون

مرضية. وستكون كل رغباتك متوافقة مع رغبات الآخرين ومع إمكاناتك أيضًا. ومع الوقت سيكون تحقيق كل الأهداف ممكنًا.

ونظرًا لقدرة هذا الموقف، فمن المهم أن تكون قادرًا على تحديد منطقة التداخل المحتملة. ويشار غالبًا لهذه المنطقة باسم السوق المستهدفة، وهي سوق أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء الذين يزيد احتمال رغبتهم فيما ترغب فيه ويملكك تقديمه، ويتكون جدول الأعمال الخاص بك من عدد صغير من الموضوعات التي كانت مرشحة لأن تكون جزءًا من جدول الأعمال هذا. وقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص القادرين على تسيير الأمور من خلال تحديد المناطق التي لن تكون فيها الحلول المقترحة مرضية لكل الجوانب الثلاثة الممتدة في أسئلة (ماذا؟) ثم البحث عن حلول ناجحة، يعتبرهم زملاؤهم أكثر نفوذًا وأكثر قوة.

وبينما بحث نموذج (ماذا؟) على التفكير في كثير من الرغبات المختلفة والمستفيدين المختلفين والإمكانات المختلفة، سيكون عدد الأفكار المرضية للأسئلة الثلاثة الشخصية في الوقت نفسه محدودًا دائمًا. وكثير من هذه الأفكار لن يكون واضحًا على الفور. ويمكن التعبير عن هذا الموقف من خلال رسم الدوائر الثلاث دون أن تكون بينها منطقة مشتركة. وغالبًا ما يتطلب الأمر الإبداع. لاسيما في طرق تحديد وتفسير الموضوعات من أجل تفهيم تحليل الموقف بطرق تؤدي إلى بعض أشكال "التداخل" المفيدة. ويمكن فعل ذلك من خلال زيادة رغباتك (توسيع دائرة "ماذا تريد؟")، أو من خلال توسيع قدرتك أو إمكاناتك (توسيع دائرة "ماذا تستطيع أن تفعل؟")، أو من خلال تحديد بعض الرغبات الإضافية الخاصة بأصحاب المصلحة التي لم ينظر لها في السابق بمن الاعتبار (توسيع دائرة "ماذا يريد الناس؟"). وأخيرًا يمكن فعل ذلك من خلال إعادة توصيف الموقف بحيث يتمكن أصحاب المصلحة المختلفون من رؤية الموضوع بشكل مختلف، وبالتالي يمشرون على مناطق تداخل أو اتفاق - وهذا الأمر يشبه تقريب الدوائر من بعضها.

إن عدم استخدام نموذج (ماذا؟) قد يؤدي إلى عواقب وخيمة كما حدث مع "جويل" في تجربته الأثيمة. كان "جويل" مرهقًا يعيش في

قاعدة للقوات الجوية، وتلقت أخته هدية عبارة عن حصان صغير في عيد ميلادها السادس عشر. وكان "جويل" قد شاهد الكثير من أفلام رعاية البقر وظن أنه يمكنه بسهولة أن يمتلك مهارة هذا الحصان الصغير دون سرج. لقد علم ما رغب فيه، لكنه لم يفكر فيما قد يرغب فيه الحصان. لذلك امتلأ مهارة الحصان دون سرج وبدأ في السير نحو المرء المفضل للحصان. وقد سارت الأمور على نحو جيد لمدة ثانيتين فقط، واعتقد "جويل" أنه بإمكانه السيطرة على الحصان من خلال اللجام فقط. وسرعان ما اكتشف أن الحصان يريد شيئاً آخر، ألا وهو العودة إلى مرعى الخيل. واكتشف أيضاً أنه لا يمكنه التحكم في الحصان وهو يمتلكه دون سرج بمجرد أن بدأ الحصان في التصرف كما يحلو له.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ. وتمكن "جويل" من أن يجعل الحصان يسير على خط مستقيم وظل فوق ظهره يميل على كل الجوانب صموداً وهبوطاً. فجأة استدار الحصان ناحية الشمال، ولم يجد "جويل" ما ينزل عليه، لقد ذهب الحصان. وسقط جويل على الأرض بينما انطلق الحصان نحو مرعى الخيل الذي كان على بعد ربع ميل مباشرة عبر ملعب الجولف المزروع حديثاً الخاص بالضباط. ونظراً لعدم التوصل إلى حل وسط يتمثل في مركز الدوائر المتداخلة المثلثة لـ ماذا الثلاثة، أصبح هناك مشكلة خطيرة. فقد سقط "جويل" على الأرض، ثم حرمه والداه من الخروج من المنزل لمدة شهرين.

---

الأمر متروك لنا في كيفية تحقيق تداخل بين ما نريد وما يريده الناس وما نستطيع فعله. إن تحقيق هذا التداخل يمثل تحديًا مستمرًا.

---

١. متى كانت آخر مرة توصلت فيها إلى حل مرضي لجميع الأطراف؟ وماذا كانت المشكلة؟

٢. هل كان التوصل إلى حل مرضي لجميع الأطراف تجربة تفهنية (كما هو مذكور في الإطار ٢)؟ هل تضمن الأمر عملية مخططة (كما هو مذكور في الإطار ١٧)؟

٣. حدد مشكلة مهمة لم تحل بعد. ما الأمر الذي يعزل دون التوصل إلى حل مرضي لجميع الأطراف؟

٤. فكر في المشكلة المذكورة أعلاه. هل الحياة تميد نفسها (هل تشعر أن أسبابًا مشابهة تعيق باستمرار)؟





## ٢١ اخرج عن الخط لكي تتجنب معضلة التفكير أو التصرف

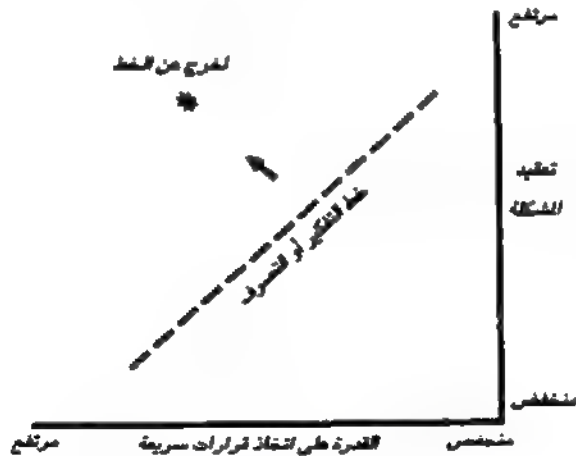


أحياناً يبدو العالم مقسماً إلى مسكرين: مسكر المفكرين ومسكر الفاعلين، ويميل المفكرون إلى تأمل المشكلة والتفكير في تفاصيلها المعقدة. فهم يرغبون في التأكد من أنهم يقومون بأفضل إجراء ممكن في هذا الوقت المحدد قبل الشروع في اتخاذ أي إجراء. أما الفاعلون فيميلون إلى التصرف والتصرف على النتائج. لماذا تقتل الموضوع بحثاً؟ فعندما يتم الانتهاء من تحليل المشكلة، سيكون الموقف مختلفاً وستكون الفرصة قد ضاعت بالفعل.

كثيراً ما نجد أنفسنا في كلا المسكرين. فيصبح رفقاء مسكر التفكير "انظر قبل أن تقفز" بينما يصبح رفقاء مسكر الفعل "من يتردد سوف يخسر". وعلى صعيد الشركات نجد أن الوظائف المرتبطة مباشرة بأرباح الشركة يشغلها مسكر الفاعلين، أما الوظائف المرتبطة بدعم أرباح الشركة ووظائف الإدارة العليا فيشغلها مسكر المفكرين.

وهذا يؤدي إلى شد وجذب بين المسكرين يمكن أن يؤدي إلى الإحباط والصراع والعدوان والسلوك الانسحابى.

إن الشد والجذب بين التفكير الفورى والتصرف الفورى يخلق معضلة. هل يجب أن نسرف فى التحليل ونضيع الفرصة، أو أن نتصرف على الفور ونتخذ قرارًا غير جيد؟ تفتح معضلة التفكير والتصرف من الملاقة بين المشاكل المعقدة التى نواجهها وقدرة عقلنا على اتخاذ قرارات سريعة (ورغبتنا فى ذلك). وكما هو موضح فى الشكل ٢ تختلف المشاكل فى مدى تعقدها ويختلف الناس فى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة. معظمنا يتصرف بشكل يكمسه الخط المائل المائل الموضح فى الشكل. وعند التعامل مع مشكلة شديدة التعقيد، يكون لدينا قدرة محدودة على اتخاذ قرارات سريعة. وعند التعامل مع مشاكل قليلة التعقيد، يكون لدينا قدرة كبيرة على اتخاذ قرارات سريعة.



الشكل ٢. خط التفكير أو التصرف

إذا وضع الأشخاص المعنيون باتخاذ قرار فى مشكلة ما أنفسهم فى النقطة نفسها على خط المشكلة، سيكون هناك قليل من الشد والجذب

بينهم، لكن هذا لا يحدث كثيرًا في المؤسسات؛ فالذين ينتمون إلى معسكر المفكرين يضعون أنفسهم على قمة الخط المائل، والذين ينتمون إلى معسكر الفاعلين يضعون أنفسهم أسفل الخط المائل. ونظرًا لهذه العلاقة، يختلف المفكرون والفاعلون دائمًا مع بعضهم في حين أنه من الممكن أن يصبحوا حلفاء، فهاجم الفاعلون المفكرين واصفين إياهم بأنهم موروذو شلل التحليل. فيرد المفكرون الهجوم واصفين الفاعلين بأنهم رواد الحل السريع وضيقو النظرة.

كلا الفريقين على حق وكلاهما على قدر من الخطأ. فكلما زاد فهمنا لدى صمودية المشكلة، قلت قدرتنا على اتخاذ قرارات حاسمة. ونتيجة لهذه العلاقة يقوم الفاعلون المسئولون عن اتخاذ قرارات سريعة بأمر خاطئ يتمثل في تحويل المشكلة إلى مسألة أبيض وأسود، صواب وخطأ، وهذا يقودهم إلى اتخاذ قرارات سريعة. وبالنسبة لمعسكر الفاعلين، فإن عدم الحسم خطيئة أكبر من اتخاذ قرار خاطئ.

أما في معسكر المفكرين فيميش الناس حماهم في البحث عن أنسب الزوايا للنظر إلى المشكلة. فهم يعلمون أن لكل موضوع جوانب متعددة، ولا يمتلك أي منها الحقيقة. وغالبًا يكون ثمن هذا الفهم هو عدم القدرة على التصرف. وهناك قصة قديمة للرئيس "ترومان" توضح هذه المضلة:

كان الرئيس "ترومان" يسأل كبير المستشارين الاقتصاديين عن الإجراءات الواجب اتخاذها فيما يتعلق ببعض المشاكل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية. وفي كل مرة كان يطلب فيها النصيحة، كان يقول له المستشار: "إذا فعلت كذا ستكون العواقب كذا، لكن إذا فعلت ذلك ستكون العواقب كذا...". وفي إحدى المرات أصبح الرئيس "ترومان" غاضبًا للغاية فصاح قائلاً: "تبًا، ما يحتاج إليه هذا البلد هو عالم اقتصاد يتميز بالحسم". ولم تتغير الأمور عن سابق عهدها.

يقع على كامل المؤسسات التعليمية مساعدة الفاعلين على فهم صمودية المشاكل التي يواجهونها. وهذا من خلال تركيز هذه المؤسسات

على القراءة والواجب المدرسى والمناقشة. لكن تأثير هذا التعليم سيكون قليل الفائدة إن لم يتم حل معضلة التقيد والجسم. فالفاعلون لا يستطيعون رؤية صمودية المشاكل التى يواجهونها لأن هذا سوف يبطئ من قدرتهم على التصرف. ولوعلم كل الأشخاص الذين يقومون سنوياً بعمل مشاريع ريادة الأعمال التى تقدر بنحو ١,١ مليون دولار أمريكى بالصموديات المرتبطة بتأسيس الشركات، لما أقدم معظمهم على القيام بذلك.

يحتاج العالم إلى كل من المفكرين والفاعلين فى عملية صنع القرار. والحل الوحيد لمعضلة التفكير والتصرف هو الخروج من هذا الإطار المعتاد تماماً. فعندما نتبع الإطار المعتاد بالنسبة لنا، فإننا نضغى بالتصرف من أجل التفكير فى الصمودية والمكس بالمكس. والتضحية بالتصرف من أجل التفكير أو التضحية بالتفكير من أجل التصرف كلاهما يمسك حلاً سيئاً للمشكلة لاسيما فى ظل التغيرات السريعة. فإذا خرجنا عن إطارنا المعتاد فى معالجة الأمور، لاسيما إذا كان ذلك على نحو صحيح، فسوف نجد طرقاً للتصرف مع النظر بعين الاعتبار أيضاً إلى الصموديات المرتبطة بالمشاكل التى نواجهها.

وقد حدث مثال ذلك مع "جويل" صديقةً عندما كان على موعد لإجراء مقابلة شخصية ضرورية للحصول على وظيفة فى شركة كويرس أند ليجراند للمحاسبة، فقدم من وظيفته الحالية فى فيلادلفيا لمقابلة نائب رئيس مجلس إدارة شركة كويرس أند ليجراند فى مقر الشركة فى نيويورك، وقامت موظفة الاستقبال بتسجيل اسمه ثم انصرفت.

وقد تقابلاً جويل من رؤية مديره فى شركة فيلادلفيا ومكتربرته فى صالة استقبال شركة كويرس أند ليجراند، وعندما هم بالذهاب إلى مديره ليعبئه ويسأله عن الأمر الذى أتى به إلى هنا، قامت السكرتيرة بوضع شيء ما حول مصميه بدا مثل القيد اليلاستيكي. وقال المدير إن هذا التصرف تعبير رمزى عن مدى رغبتهم فى أن يستمر فى العمل معهم فى الشركة فى فيلادلفيا.

ويقول جويل: "في البداية أسعدني أنهم تحملوا مشقة المجيء إلى هنا للتعبير عن رغبتهم. لكنني بعد ذلك أدركت أن القيد كان حقيقياً، وأنه لا يتحرك ولا يمكنني خلفه. وقال المدير إنني إذا كنت ماهراً حقاً فسوف أتمكن من الخروج من هذه المعنة. وبدأ في المفارقة مع سكرتيرتي، متمنيين لي الحظ السعيد، وأخذوا المفتاح معهما أثناء النزول في المصعد.

"في هذه اللحظة، نزلت سكرتيرة نائب رئيس مجلس الإدارة إلى الصالة لتصبحني لإجراء المقابلة. وكان أمامي بضع ثوانٍ لأقرر ماذا أفعل. والخيارات الوحيدة التي كانت متاحة أمامي هي الفرار وتحديد موعد آخر للمقابلة، أو البقاء والظهور بمظهر الأبله. وبعد تقييم الموضوع والتفكير في أبعاده قررت البقاء والتعامل معه باعتباره تحدياً. وقدمت نفسي وأنا في قمة الإحراج لدرجة أثارت ضحك نائب رئيس مجلس الإدارة. وتمت المقابلة كلها وأنا مكبل اليدين، وأعتقد أن نائب رئيس مجلس الإدارة أعجب بطريقة تعاملتي مع الموقف، وحصلت على الوظيفة - أخيراً!"

لقد تمكن "جويل" من الخروج عن إطاره المعتاد، وتمثل ذلك في الحكم على الموقف، يلاحظ الفاعلون المولمون بالتصرف السريع بين الحسم والحكم على الموقف، ويخلط المفكرون المسوفون بين التحليل والحكم على الموقف، بيد أن الفعل ليس هو الحكم. والتحليل ليس هو الحكم؛ فالحكم هو تكامل بين التحليل والتصرف يسمح بالحسم في المشاكل المعقدة. وربما يكون الحكم على الأمور من أهم المهارات في العالم. ويتم اكتساب هذه المهارة من خلال التحليل والتصرف والتفكير والتعلم. والحكم على الأمور هو القدرة النادرة غير المعتادة على فهم صعوبات المشكلة، مع القدرة على اتخاذ قرار حاسم عندما يستدعي الأمر التصرف.

---

**الحكم الصائب لا يأتي من التحليل الدقيق أو  
الحسم القاطع.**

---

١. هل سبق لك أن توصلت إلى حل سريع لمشكلة معقدة؟  
كيف فعلت ذلك؟ كيف كانت هذه العملية؟ هل كان الحل  
ناجحاً؟ لماذا نجح أو لماذا فشل؟

٢. هل يتجهك الآخرون بالمسألة في اتخاذ قرار بشأن أمور  
بسيطة؟ ربما تشعر في قرارة نفسك أن هذه الأمور  
لكنك تمقيداً مما تبدو عليه؟ كيف يمكنك أن تحل مشكلة  
التفكير والتصرف تلك؟

٣. أين تجد نفسك على خط التفكير والتصرف؟ إلى أي حد  
تدعم تجاربك السابقة موقفك على هذا الخط؟

٤. أين سيضحك مظهرك على هذا الخط؟ أين سيضحك  
شريك الحياة أو شريك العمل؟ أين ستضحك التقارير  
المباشرة؟ أين سيضحك مديرك؟ ما الذي يوحى به هذا  
الخط؟

## ٢٢ كن إستراتيجيًا وتحليليًا ، فهذا التوازن من التفكير يحتاجان إلى بعضهما



"التفكير الإستراتيجي" شعار تسمينيات القرن العشرين، ماذا يعنى التفكير الإستراتيجي؟ إن مطالبة الجميع به لا يعنى علمهم - بالضرورة - بمعنى ما يطالبون به، أو أنهم سوف يعملون بالضرورة متى يستخدمون هذا التفكير.

وعندما نراقب محاولة استخدام المديرين للتفكير الإستراتيجي، نرى بعض الأمور المختلفة. وأكثر هذه الأمور شيوعًا أن التفكير الإستراتيجي يعنى مراعاة المدى الطويل المتمثل في إجابة هذا السؤال: "ما انعكاسات التصرفات الحالية على العام القادم أو العامين القادمين أو ربما الأعوام الخمسة القادمة؟". بينما يستخدم بعض المديرين مصطلح التفكير



الإستراتيجى لهمنا به التفكير فى العلاقة بين ما يقومون به والصورة كلها. وهذا يتمثل فى إجابة هذا السؤال: "ما هى نتائج تصرفاتنا فى هذا الجزء من العمل فى الوقت الحاضر على الشركة والصناعة والاقتصاد والمجتمع إجمالاً؟".

تمكس وجهتا النظر الميرتان عن التفكير الإستراتيجى بعض أبعاد المبنى المقصود بهذا المصطلح. فهناك بعد زمنى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى تحقيق تكامل بين اليوم والغد؛ فهو مبنى إشباع احتياجات اليوم بطرق تؤدى إلى إشباع احتياجات الغد. وهناك أيضاً بعد مكانى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى إحداث تكامل بين الأجزاء والكل - أى تشغيل الجزء لتحقيق أكبر مصلحة للكل. ويعدد الشكل ٣ بعدى التفكير الإستراتيجى فى جدول تالتى العناصر.

وفى الغالب يكون المفكرون الشموليون الذين يركزون على الحاضر قادة تشغيل رائعين. أما المفكرون الزمنيين - الذين يركزون على ربط الحاضر بالمستقبل - فيتميزون بالقدرة على حل المشاكل على المدى الطويل. أما القادرون على التفكير مكانياً وزمانياً فهم أفضل قادة الرؤية. وعلى النقيض منهم نجد أن الإنشائيين يشتمون بالقدرة على حل المشاكل على المدى القصير، وهم يركزون على الامتياز الوظيفى، مثل الموظف التنفيذى الذى يضمن إطلاق منتج جديد رائع على حساب جودة الإنتاج أو تقديم الخدمة. وهذا النوع من التفكير يكون عادةً تحليلياً أكثر منه إستراتيجياً.

المفكرون الإستراتيجيون الكنائيين      المفكرون الإستراتيجيون الزمنيين

الاستقبل	الحاضر	
فيلم كبير "قادة رؤى"	الصورة الكبيرة "قادة تشغيل"	الكل
مدى طويل "حلالو مشاكل"	مدى قصير "إطفائيين"	الجزء

شكل ٣. أبعاد التفكير الإستراتيجى

كنا نناقش فكرة التفكير الإستراتيجي مع مجموعة من مديري العلامات التجارية في شركة هيلب موريس، فأخبرنا هؤلاء الأشخاص أنهم يتعرضون لضغط شديد من قبل الإدارة العليا من أجل تحقيق نتائج على المدى القصير وتحقيق نجاح للعلامات التجارية في المستقبل زمنيا ومكانيا. وقد قدموا الأفكار الموضحة في الشكل ٤، والتي تمير عن التفكير الإستراتيجي في مقابل التفكير التحليلي الصادر عن وجهة نظر الإدارة الوسطى.

التفكير التحليلي	التفكير الإستراتيجي
• يهتم بالماضي	• يهتم بالمستقبل
• مفصل ومركز	• واسع النشرة والنطاق
• متوجه نحو حل للمشاكل	• مهتم بالفرص
• متشابه	• مختلف
• مهتم بالهمة أو النشاط	• مهني وبه حالة تفوق
• تقريبي	• تجريبي
• يعتمد على الفس الأيسر للمخ	• يعتمد على الفس الأيمن للمخ
• منفصل ومنطقي	• يعتمد على التشبيهات والمقارنات

الشكل ٤ ، مقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التحليلي

وكما توقعت، فإن معظم مديري العلامات التجارية كانوا يظنون أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجي معظم الوقت في وظائفهم. وعلى النقيض، كان رؤسائهم يعتقدون أنهم رائمون في التفكير التحليلي. وأنهم يحتاجون إلى اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجي. وعند تلقى هذه التعليقات من رؤساء المديرين قرونا مناقشة كيف يعلم الآخرون متى تفكر تفكيرًا إستراتيجيًا، وما هو التفكير الإستراتيجي؟ وكيف يبدو؟ وما سمات التفكير الإستراتيجي التي يمكن أن يلاحظها الآخرون؟

بدأت المناقشة أبطأ من المناقشة السابقة، لكن مع بعض الصبر والتفكير التأملی، أعربت المجموعة عن النقاط التالية:

سمات التفكير الاستراتيجي	سمات التفكير التحليلي
• التفكير من التكرار	• تسلسلي، تدريجي
• تجريبي، تخمينات مقولة	• توقعات وتنبؤات
• أسئلة "ماذا لو"	• عبارات تبدأ بـ "إنه"
• نبرة الشك	• نبرة تصريحية
• أفكار تولد مزيداً من الأفكار	• تقييم الأفكار وقبولها ورفضها
• قد تبقى موضوعات كثيرة للشخصيل دون حل	• السعي نحو الإنهاء والحصول عليه غالباً
• تصور الاحتمالات المستقبلية	• تجنب الشك والغموض
• الصراع فيه مقبول	• تجنب الصراع
• ظهور بعض الفائزين والخاسرين	• ظهور الفائزين والخاسرين
• التفكير في المخاطر	• تقليل المخاطر أو تجنبها
• استخدام النماذج المناقشة والتفكير	• استخدام النماذج المعروفة والمقبولة
• كثير من المبرسوم البيانية والوسائل البصرية	• يتكون من الأرقام والكلمات غالباً
• الفلق والشك باستمرار	• عمل جاد منهجي
• عدم الانتهاء مطلقاً	• محسوم
• التسبب في الضيق	• مريح، نظراً لاستخدام المنطق والنماذج المقبولة
• الفوضى، سوء التنظيم، صعوبة المتابعة غالباً	• تدفق حوارى منظم ومرتب وسهل المتابعة

الشكل ٥. "خواص" التفكير الاستراتيجي والتفكير التحليلي

بعد بيان هذه الملاحظات، فهت المجموعة سبب عدم إدراك رؤسائهم أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجى فعلاً فى معظم الوقت كما كانوا يعتقدون. إن الوجه الذى كانوا يقابلون به الإدارة العليا كان وجهًا تحليليًا هادئًا ومسيطرًا يمج بالأرقام ولا ينطوى على كثير من الشك فى التنبؤات، وهكذا. وهذا ما اعتقدوا أن الإدارة العليا ترغب فيه، وبالتالي فإن هذا ما تلموه فى كلمات الأعمال، وما كان ناجعًا بالفعل فى الماضى.

فى حين أن ما كان يحدث خلال المداولة والمناقشة مع الأقران والمروسين كان ينتمى إلى سمات التفكير الإستراتيجى المتمثل فى الكثير من التكرار، والكثير من الأسئلة، والكثير من المناقشات، والكثير من الأمور غير المصومة، وصراعات كثيرة، وإنهاء قليل من المواضيع، وبعض الضيق طوال العملية.

وقد خلق أحد المديرين قائلاً إنه اعتقد أن عليه الظهور بمظهر المفكر التحليلى قلنا منه أن هذا النوع من التفكير هو ما نرغب فيه الإدارة حقاً؛ وأضاف: "إذا قدمت عرضاً للعلامة التجارية يثير التساؤلات دون تقديم توصيات، أو يثير النقاش والصراع بدلاً من توفير التوجيه والإجابات، فسوف يتم الاستماتة بمدير غيرى خلال أسبوع". فى البداية اتفق معه الجميع؛ فالإدارة العليا تريد التفكير التحليلى، فالتفكير الإستراتيجى كان غير ضرورى. وبعد ذلك تم توضيح أن الإدارة العليا ترغب فى كلا النوعين من التفكير اعتماداً على طبيعة الموضوع قيد البحث. وقد قادنا هذا التعليق إلى مناقشة حول معرفة ما يرغب فيه الآخرون ومتى قد يرغبون فيه. وأصبح نموذج ماذا المكعب المذكور فى الفصل العشرين وروح التشخيص الذى يبنى الاكتشاف (المذكور فى الفصل السادس عشر) محور الحوار التالى.

---

كس تكون قائدًا صاحب رؤية يجب أن تطلع كل أعضاء المؤسسة على الصورة الكاملة لها (بعد مكاني) على مدار الوقت (بعد زمني).

---

١. هل تفضل أحد مذهب النوعين من التفكير؟ هل تفضل مؤسستك أو معبرك أحد مذهب النوعين من التفكير؟ تحت أي ظروف أو في ظل أي أنواع للمشاكل يتجلى هذا التفضيل؟

٢. كيف يمكن أن تصنف زملائك من حيث إبعاد التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي؟ من أي الفريقين يمكنك التعلم؟

٣. كيف يمكنهم الإسهام في تقوية نقاط قوتك في هذا الصدد؟

٤. ما مدى تكيفك مع التفكير الاستراتيجي؟ ما نقاط ضعفك؟ ما مصادر الضيق أو عدم الأمان؟

٥. كيف يمكن أن تساعدك معرفة رؤية الوحدة في حل المشاكل على المدى القصير؟

## ٢٣ القواعد أدوات (يجب ألا توضع في أيدي السفهاء)



وضعت القواعد لتبديد الأفكار والسلوكيات، وهي تهدف إلى إحلال الإجابة "الصحيحة" محل الحكم على الموقف. وفي بوسطن هناك قانون يمنع استخدام الطماطم في حساء محار "كلام شاور" المصنوع في نيو إنجلاند. بعض القواعد "صارمة" وبعضها "غير صارمة"، ونحن نعتقد أن قاعدة عدم استخدام الطماطم قاعدة غير صارمة.

قد يكون اتباع القواعد ضرورياً للقيام بالمهام النظامية لضمان سلاسة جريان بعض الأمور في المجتمع أو المؤسسة. على الجانب الآخر، قد تستمر القواعد بعد انتهاء الموقف الذي تم سفه من أجل السيطرة عليه، وبالتالي تنهك القواعد من السلوكيات التي يمكن أن تكون مشرة. لهذا نتساءل عما إذا كان هذا هو سبب ولع الناس بالقيام بالأمور التي يمتنع الآخرون من القيام بها أم لا.

إن مشاهدة سكان مدينة نيويورك وهم يسهرون في شوارع مانهاتن يمد مثلاً رائحة للقواعد غير الصارمة وكيفية استخدام الناس للقواعد كأدوات. هناك قانون في نيويورك يحظر عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة لعبور المشاة، لكن نادراً ما يطبق هذا القانون، حيث يختار بعض المشاة في نيويورك عبور الطريق بشكل مخالف استهزاءً بالقاعدة. ويتجاهل معظم الناس هذه القاعدة لأنها لم تعد مناسبة للظروف. أما القاعدة غير الرسمية المأملة فهي "لا تبق المروء". وقد تكون فكرة الناس من وراء هذه القاعدة غير الرسمية هي "إياك أن تصدمك السيارة".

بالنسبة لمن يزور نيويورك لأول مرة قد يبدو أن مرونة تطبيق قاعدة المرور من الأماكن غير المخصصة للمشاة تسبب فوضى، بيد أن الناس ينتقلون من مكان لآخر في نيويورك بسهولة أكثر من أي مدينة أخرى، وممدد وقوع حوادث المشاة في مدينة مانهاتن لا يختلف كثيراً عن أية مدينة أخرى تطبق القوانين التي تحظر عبور المشاة المضائق.

والآن قارن هذه القاعدة مع القاعدة التي تنص على أن "للمشاة دائماً الحق في الطريق"، والتي يقوم المشاة بتطبيقها بصرامة في كاليفورنيا. ويطبق كثير من الناس هذه القاعدة في كاليفورنيا بعبور أي شارع بحرية في أي وقت ولهما ينظرون إلى أي من جانبي الطريق. تطبق قاعدة حق الطريق في كل أنحاء الولايات المتحدة، لكن يتم الحد منها في بعض الأماكن مثل مدينة نيويورك من خلال قاعدة غير رسمية تتمثل في "الحفاظ على سير كل من المشاة والمركبات". هل يمكنك أن تتفهم التحدي الذي تمثله هذه القاعدة لقائدي سيارات الأجرة الناجمة لنيويورك عند السير في شوارع لوس أنجلوس؟ إنهم يتوقعون أن يكونوا قادرين على الاستمرار في السير، بينما يتمتع المشاة بالحق في عبور الطريق.

ويجب النظر إلى القواعد باعتبارها توجيهات يجب مراعاتها ولتقاً للمساق. نحن جميعاً نعظم أن الإشارة الحمراء تمنى وجوب التوقف. لكن ستيف علم من صديق برازيلي - يدعى "موريس مويريسكي" - أثناء

قيادة السيارة على طريق "شاطئ كوكيا كويانا" - أن "بعض الأضواء أكثر حمرة من غيرها"، ثم قال موضعًا: "بعض الأضواء لونها قرنفلي". لقد كانت قاعدة الضوء الأحمر صارمة خلال النهار حيث كان كثير من المشاة يعبرون الطريق إلى الشاطئ ومنه إلى سياراتهم. وكانت قاعدة الضوء الأحمر غير صارمة خلال الليل نظرًا لأن عدد الناس الوافدين إلى الشاطئ كان قليلًا. إن معرفة متى يكون الضوء الأحمر رمزًا لقاعدة صارمة أو لقاعدة غير صارمة يعد ضروريًا للقيادة في ريودي جانيرو.

تطينا القواعد فرصة التعلم من معرفة وخبرة الأشخاص الذين وضعوا القواعد. إن خرق القواعد تجربة شخصية؛ حيث إننا نخرق القواعد في محاولة لتجربة أمر مختلف، وضمنين في اعتبارنا الأمور التي قد تسير على نحو صحيح والأمور التي قد تسير على نحو خاطئ. وربما يكون التوجيه الذي تقدمه هذه القاعدة قيمًا، وبالتالي يوجهنا للتصرف بطريقة أكثر أمنًا أو فاعلية. وفي هذه الحالة نكون قد تعلمنا شيئًا. على صعيد آخر، إن اتباع القاعدة دون تفكير لا يعد تجربة تعليمية، لكنه إذعان. أليس دور القائد أن يقوم باستثناءات رشيدة للقواعد العامة؟ إن وقت ومدى الانصراف عن القاعدة يجب أن يتم دراسته بعناية. إن خرق القواعد في تمرد ليس أفضل من طاعتها طاعة عمياء.



يقول "يهدف أولجيفي" المؤلف ومسؤول  
الدعاية والإعلان: "يطبع البلاغ القواعد  
ويهدى بها الحكماء".

١. هل كنت مؤخرًا بفريق "قاعدة رسمية" من أجل القيام  
بأمر يحقق مصلحة أكبر للمؤسسة؟ ماذا كانت هذه  
المصلحة؟

٢. أخير الأشخاص للوهين بالنسبة لك من هذا "الفريق"  
كمن يمكنوا من اكتساب حس التمييز بين القواعد غير  
الصارمة والقواعد الصارمة.

٣. ما الذي يمكنك فعله لتطمين مروجيك (أو أطفالك  
أو شريك حياتك) للفريق بين القواعد غير الصارمة  
والقواعد الصارمة؟

٤. إلى أي مدى تختلف هذه الرؤية عن الإطار ١٨ الذي  
يوصف بهم طرح السؤال إذا كنت لن تستطيع تقبل  
إجابته؟

## ٢٤      التدريب المنقوع في الماء لا يصير عنبًا



إذا أردت العنب فمن الأفضل أن تشتريه أو تختاره أو تبدأ بشيء لديه قابلية طبيعية لأن يعطي عنبًا مثل كرم العنب أو بذور العنب. يعرف المزارعون وأصحاب كرم العنب هذه المعلومة جيدًا لأنها عامل ضروري في مهنتهم، ويعرف العاملون في مجال الأعمال هذه القاعدة، لكنهم أحيانًا يتصرفون كما لو كانوا لا يعلمونها.

يظن البعض عادة أن التدريب هو الحل المناسب لشخص لا يمتلك القدرة على القيام بمهمة أو وظيفة أو نشاط ما، لكن التدريب يكون مجديًا فقط إذا كان المتدرب متحمسًا للتعلم ولديه القدرة على القيام بالمهمة. وربما يجدي التدريب نفعًا إذا كان مصممًا ومنفذًا جيدًا؛ بيد أن التركيز على محتوى وتصميم وتنفيذ التدريب (الذي يتلقاه جيدًا معترفو التدريب) يغفل هذه القاعدة المهمة. إن تدريب وتطوير الأشخاص الذين يفتقرون إلى القدرة والحماس يشبه نقع الزبيب في الماء ليصبح عنبًا - لكنك في النهاية لا تحصل على العنب. بل على زبيب منتفخ كثير العصارة.

وهناك ملاحظة أخرى يتضمنها العنوان تتمثل في أن بعض العمليات لا يمكن التراجع عنها. ويعلم الطهاة والكيميائيون هذا الأمر جيدًا مثلًا تمامًا. ونتيجة معرفة العمليات والأحداث التي لا يمكن التراجع عنها تتمثل في "تجفيف عدد من حبات القنب مساو لعدد حبات الزبيب المرفوعة". توقع احتجاجاتك ثم تصرف وفقًا لها لأن بعض الأشياء لا يمكن التراجع عنها.

---

**غالبًا ما يكون الاختيار أسهل  
من التغيير.**

---

١. أي من قراراتك تعتبر نبتة صغيرة يمكن أن تصبح شجرة؟

٢. ما هي أول (الزبيب) التي لن تصبح شجرة أبدًا؟

٣. عند تعاملك مع زملاء، هل تحاول تحويل بعض الزبيب إلى شجرة؟ متى يجب ألا يصبح للتزبيب حلًا يهدف للتطوير؟ كيف يزيد اختيارك للموظفين وتوظيفهم من نقاط القوة لديهم؟



Heathkit هو صندوق به أجزاء وكتيب للتعليمات حول كيفية تركيب شيء ما بأنفسنا، وهناك أمثلة كثيرة لها لتركيب الراديو والتلفزيون والكمبيوتر وغيرها من الأشياء الكثيرة. وتبيع شركة راديو شاك نسخة منها تحت شعارها الخاص.

وتختلف منتجات Heathkit عن المنتجات الأخرى التي نشتريها ويكون معها تنبيه بأن "بعض الأجزاء تتطلب التركيب". إن سبب عدم تجميع "الأجزاء التي تتطلب التركيب" هو أن هذا سوف يزيد من تكلفة الشحن كثيرًا (نظرًا لكتلتها الكبيرة) أو أن هذا سوف يزيد من تكلفة المنتج (نظرًا لتحمل المصنع تكلفة التركيب).

ولا يتم تركيب منتجات Heathkit سلفاً لأنها في هذه الحالة لن تصبح منتجات Heathkit. فإذا كنت ترغب في راديو مركب جاهزاً، فممكنك شراء واحد، ويمكننا أن نشترى مثل هذا الراديو بتكلفة أقل من راديو Heathkit. والفرض من راديو Heathkit هو تعليم المستخدم بعض الأمور عن المنتج الذي يقوم بتركيبه. فمعد تركيب الراديو يكون لزماً على الشخص قراءة بعض الأمور عن الأجزاء المختلفة في الراديو والبحث عنها في الصندوق ثم توصيلها بالأسلاك مما يشكل صحيح، وبالتالي يتعلم المستخدمون كيفية عمل الراديو. وربما يتعلمون بعض الأمور عن الإلكترونيات بشكل عام، بالإضافة لاكتساب القدرة على تركيب آلة من أجزاء معقدة لا تبدو مطلقاً مثل توقعاتهم القائمة على اسم أو وظيفة هذه الأجزاء.

عندما يطلب شخص ما نصيحتنا في مجال لدينا خبرة معقولة فيه، من الأفضل التوقف لحظة قبل الإجابة لتحديد إذا ما كان يجب أن تقدم له تعليمات مثل منتجات Heathkit أو أن تقدم له حلاً. من وجهة نظرنا، يمكن بسهولة أن نقدم له حلاً، لأنه يطلب شيئاً يقدم له موجز الأنباء، ولذلك نعلمه جهاز راديو. ومن وجهة نظره، سيكون الحل المقدم من جانبنا أسهل وأسرع من التعامل مع تركيب راديو Heathkit.

في أغلب الأوقات عندما يطلب منا الآخرون نصيحة، نقوم بتقديم حل. وربما نبر عن الحل بطريقة تشجع السائل على التفكير فيه لبعض الوقت، أو ربما نقدم بعض حلول محتملة يجب مقارنتها قبل اتخاذ قرار بشأنها. لكننا نادراً ما نقدم تعليمات مثل منتجات Heathkit.

إذا كان الهدف من طرح السؤال هو الحصول على جواب، يكون تقديم الحل أمراً مقبولاً. أما إذا كان الهدف من السؤال هو التعلم، فعندها نكون بحاجة إلى تقديم تعليمات مثل منتجات Heathkit مع قليل من الحلول. وتحاول فرق حفظ السلام تمكين الدول النامية من الاعتماد على نفسها، وهذا يشبه منهج منتجات Heathkit، بينما تركز منظمات الإغاثة على تقديم الحلول. وتحاول برامج التدريب على

الوظائف إمداد المدربين بمنتجات Heathkit. في الوقت الذي تركز فيه برامج الرعاية الاجتماعية على تقديم الحلول.

ومشكلة منتجات Heathkit أنها تستغرق وقتاً في التصميم والبناء، وتستغرق وقتاً من المستخدم في تركيبها. هل تعطي شخصاً يرغب في معرفة آخر الأخبار راديو أو تلفازاً من منتجات Heathkit - كل منهما سوف يحل المشكلة، وكلاهما يمثل حلاً. ولكي تكون قادراً على تحديد الجهاز المناسب من منتجات Heathkit يجب أن تفهم جيداً المشكلة التي يحاول الشخص حلها الآن، وأيضاً على مدار الوقت.

ونظراً لأننا نادراً ما يكون لدينا وقت كافٍ للقيام بكل ما نرغب فيه، فإننا نلجأ إلى استخدام الحلول بدلاً من اللجوء للتعليمات؛ فالجميع يرضى بهذا الأسلوب على المدى القصير. وكما قال عالم الاقتصاد "كينيس": "كلنا ميتون في نهاية المطاف". لكن معرفة النتيجة النهائية لا تمنى أن عملية الوصول إلى هناك ستكون واحدة بالنسبة للجميع.

وغالباً ما يثار موضوع الأفضلية بين التعليمات والحلول، لكننا يجب أن نبحث عنه. وفي إحدى المرات سألتنا صديقة عن كيفية تحويل ملفات برنامج يعتمد على نظام تشغيل الموس إلى برنامج يعتمد نظام تشغيل ماكنتوش. وكان "ستيف" في عجلة من أمره، فشرع باستمجال ببعض الخطوات اللازمة القليلة. وعادت الصديقة إلى الجهاز الذي يعتمد برنامج تشغيل ماكنتوش للقيام بتحويل الملفات، لقد تعامل "ستيف" مع استفسارها باعتباره مشكلة تحتاج إلى حل، وليس باعتباره شخصاً يحتاج إلى التعلم. وفي المرة التالية، سئل "ستيف" عن أمر مشابه، ففكر في الأمر بترؤ، لكنه اتبع أسلوب Heathkit التعليمي فزود الصديقة بالأجزاء والتعليمات ومنطق القيام بالأمر. وهي الآن تقوم بإجابة أسئلة الآخرين حول كيفية تحويل الملفات بدلاً من سؤالنا.

---

وصلنا لتقديم نصيحة طلبها الآخرون: قدم  
تعليمه واحد **HEATHKIT** لكل طين،  
واترك تعليمات **HEATHKIT** تنضج في  
فرن على نار هائلة خضعت لعدة التي  
تستغرقها الحلول.

---

١. متى ساعدت الآخرين على تعلم كيفية القيام بأمر ما بأنفسهم بدلاً من قيامك به لهم أو إعطائهم الجواب؟
٢. من بين مهارات الإدارة، هل تستخدم مهارة التفويض مع المراسلين المتخصصين والقادرين على تطبيق النهج **HEATHKIT** لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم؟ هل تفعل هذا كثيراً؟ ماذا سيقول المراسلون؟
٣. هل تتوقع أن يقوم من يركبون أجزاء منتجات **HEATHKIT** بتجميعها على النمو الصحيح من أول مرة وفي كل مرة تقريباً؟ لماذا توضح إجابتك من وجهة نظرك تجاه الأخطاء؟

## ٢٦ حدد وراقب أصحاب المواهب الطبيعية - لكن لا تستمع لهم



في كل مجال من مجالات الحياة، يظهر أشخاص مهارات قد تبدو طبيعية وغير مكتسبة مثل لاعب كرة السلة الذي يلتقط الكرة دون جهد يذكر، أو المطرب الذي يغنى أغنية بصوت رخيم يثير القشعريرة في جسدك، أو الصحفي الذي يكتب مقالة تثير فيك الإعجاب والحماس. وعلى صعيد الحياة اليومية نقابل ونعامل باستمرار مع أشخاص يظهرون موهبة طبيعية، مثل الزميلة التي يستمع دائماً المدير لأفكارها، والطفل الذي يستطيع تذكر أنجح ١٠ أغنيات في شبكة إم تي في (لكنه لا يستطيع تذكر كيفية تهجى ٢٠ كلمة في اختبار التهجئة) أو الجارة التي تجعل من كل وجبة وليمة لذيذة (بينما لا تزال تجد صعوبة في شواء اللحم أو إعداد ضليبه السمك جيداً). عندما نرى هؤلاء الأشخاص، نتمرننا الفيرة والحسد قليلاً. وعند مرحلة معينة نقرر أن نحسن من أنفسنا بطريقة نقدرها.



و بمجرد اتخاذ قرار بتحسين بعض الأمور في الحياة، فإننا نسمى غالباً إلى الحصول على مشورة الخبراء. وأحياناً يتمثل هذا السعى في قراءة كتاب عن المهارة المرغوب في اكتسابها، وفي أحيان أخرى نسمى لأخذ مشورة الخبراء الذين يمتلكون هذه القدرة المرغوبة بالفعل ونطلب منهم بعض التلميحات. ومن الممكن أن نلتحق بدورة تدريبية أو نهضر محاضرة نتناول هذا الموضوع، ومن ثم تتسنى لنا القراءة عن هذه المهارة ومناقشة أممادها مع الآخرين. وعلى الرغم من أن هذه الخبرات تبدو مناسبة بوضوح، فإنه ليس من المحتمل أن تكون مفيدة في اكتساب المهارة حقاً؛ فهذه الطرق يمكن أن تمدنا بالأساس المرفه والفهم التصوري للمهارة، لكنها لا تمكننا من القيام بالمهارة التي رأينا الآخرين يمارسونها بشكل طبيعي.

تد معظم المهارات السلوكية نتيجة تكامل فطري بين عدد من العوامل، ويمكن أن تساعدنا الكتب على تحديد العوامل المتعلقة بالمهارة، لكن التحدي الحقيقي يتجاوز فهم هذه العوامل، ويمكن في كيفية جس هذه العوامل جزءاً من إمكاناتنا الموجودة بالفعل. ولهذا السبب نجد أنفسنا قادرين على فهم كثير من النصائح الجيدة الموجودة في الكتب والمقالات، لكن قلما نعمل بها في تصرفاتنا بعد ذلك. والعيب ليس في النصائح أو في نوايانا، بل ترجع قلة العمل بهذه النصائح إلى عدم تحديد كيفية جعل هذه النصائح جزءاً من تصرفاتنا. وربما قادتنا المحاولة الأولى إلى صنع هذا التكامل إلى فعل بعض الأمور التي كنا نأمل أن تبدو مثل المهارة التي نسمى لها، لكن بطبيعة الحال لم تشبه سلوكياتنا سلوكيات أصحاب المواهب الطبيعية. نحن جميعا نعلم النصيحة المروضة: تدرب، تدرب، لكن كيف لنا أن نعلم أننا نتدرب على الأمور الصحيحة؟

لذلك فإننا نبحث عن أشخاص تمكنوا من تطبيق هذا السلوكيات واكتسبوا المهارة بالفعل، لأنهم سيكونون قادرين على إخبارنا أو إطلاعنا على كيفية القيام بذلك، لكن ربما لا يكون هذا الأمر مثمراً كما يبدو منذ الوهلة الأولى. بالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بالمهارة بالفعل، تبدو لهم المهارة أمراً عادياً. ونادراً ما نضمن النظر ونحقق في السمات التي نتمتع بها والتي نعتبرها أموراً عادية؛ فالسمات التي تبدو عادية لأصحاب

المواهب الطبيعية تبدو غير عادية بالنسبة لمعظم الناس. ويمكنك أن تسأل عمك أو جدتك عن أشهى وصفاتها الشهيرة. وسيكون الجواب أن تبدأ بالمقادير الصحيحة، ثم تقوم بإعداد الطبق من خلال إضافة جزء من هذا وبعض من ذلك، وتخططهما جيداً. وتقوم بطهيهما على النار حتى تنضج. وهكذا. لكن عند قيامنا بإعداد الطبق وفقاً لهذه الوصفة لا تصبح نكهة الطعام مشابهة لخبز الشوفان الذي تده الجدة، رغم أننا نعتقد أننا أضفنا كل المقادير وعجناتهما جيداً وخبزناهما على نحو صحيح.

إن التحدث مع أصحاب المواهب الطبيعية عن مهاراتهم، يؤدي إلى الحصول على تعليقات غير معددة، مثل: "حسناً، أنت تعلم أنه يجب أن تركز على ما تقوم به، وتحاول بجهد أكبر". والمشكلة تكمن في عدم معرفتنا بما نقوم به، ومن ثم يكون التركيز الشديد على ما لا نعرفه مهمة صعبة. وعندما نضبط على هؤلاء الأشخاص للحصول على معلومات معددة لا نحصل سوى على القليل، وربما نحصل على تفسيرات غير ذات صلة بالمهارة (لكننا لا نعلم هذا الأمر بعد) وهذا هو الأسوأ. ويرجع هذا لأن المهارة السلوكية لدى أصحاب المهارات الطبيعية تكون غالباً نتيجة خبرات لم يدركوا فيها عملية التعلم. وعند الإلحاح على أصحاب المواهب الطبيعية لإعطاء تفسير لكيفية اكتساب الموهبة، فإنهم يملطون أجوبة ربما لا تناسب الأسباب الفعلية لاكتساب هذه المهارة الظاهرة.

ونتيجة لذلك، سيكون من الأفضل مراقبة السلوكيات التي تثير إعجابنا لدى أصحاب المواهب الطبيعية بدلاً من الاستماع إلى تفسيراتهم. وانطلاقاً من المستوى الحالي في التطور المهارى، فإن اتباع توجيهات أصحاب المواهب الطبيعية ربما يقلل من تطورنا المهارى أو يمنعنا من الدمج بشكل فطرى بين عوامل النجاح الأساسية. إننى بعد "مساعدة" الجدة فى إعداد خبز الشوفان كل يوم أحد لمدة عام تمكنت من فهم ما كانت تقوله وتفعله فى محاولة لتفسير اكتساب المهارة. لقد فهمت ذلك من خلال المشاهدة واللمس والشم. وهىما يتعلق بإعداد خبز الشوفان. أعتقد أن اللمس والشم يرجع إليهما الفضل فى تطوير المهارى. وبالطبع لم يكن ممكناً تفعيل أى من هاتين الحاستين من خلال قراءة الوصفة أو الاستماع لكلام الجدة.

---

**احذر نصيحة أصحاب المواهب الفطرية؛ فهم  
غالبًا لا يدركون ما يقومون بفعله ليكنوا  
متعتين.**

---

١. هل تعرف شخصًا ماهرين للغاية فيما يقومون به  
ويحزنون نجاحهم إلى بعض الأزمات المأساوية؟ من  
غولاه؟

٢. عند مراقبة سلوكيات أصحاب المواهب الفطرية، حاول  
أن تتبين الأمور المهمة بالفعل. في رأيك ما عوامل النجاح  
الضرورية عند أصحاب هذه المواهب؟

٣. في أي نوع من النشاطات تمتلك موهبة طبيعية؟ كيف  
يمكن للآخرين النظم منك (مثلًا من خلال الملاحظة،  
من خلال توصيك لهم، من خلال إمدادهم بالتطبيقات  
ليقوموا بالخطوات التطبيقية بأنفسهم كما هو متبع في  
منتجات HIRATHKITS؟



يختلف الناس في أنماط التعلم: فبعضهم يتعلمون من خلال المراقبة والتفكير لأنهم يستوعبون العالم من حولهم ويضيفون أبعاداً إلى الأساس المعرفي لديهم. وغيرهم يتعلمون من خلال قدرتهم على التحليل والتعميم لكل ما يرونه. فهم يكونون نماذج لتصورهم عن كيفية سير الأمور، ويطبقون هذه النماذج على كل الأمور التي تبدو مشابهة للأصل. وهناك أشخاص يتعلمون من خلال التجربة العملية، فهم يقومون بحلقات تجريبية للأمور. ويقومون باختيار أفكارهم في مواقف جديدة ليمرّروا مدى جدواها. وسواء نجحت هذه الأفكار أم لم تنجح، فإن هذا الأمر يضيف غالباً إلى الأساس المعرفي لديهم. أما النمط الرابع للتعلم فيتمثل في التجربة الواقعية، فيقوم هؤلاء الأشخاص بفعل أشياء ليرى ماذا سيحدث. ومن خلال قيامهم بذلك يستطيعون معرفة أمر ما لم يعرفوه من قبل.

وتتساوى خيارات التعلم أو أنماط التعلم الأربعة في الفائدة، فأى منها سوف تحد من الأمور التي يمكن للشخص تعلمها نظرًا لميولها؛ فبعض الأمور ليس من السهل مراقبتها، أو يختلف ما يتم مراقبته عما يحدث في واقع الأمر. أما التحليل والتمهيم فمربضان من صفة وتركيب الأحداث التي تشكل الأساس الذي قاما عليه، كما أنه ليس من المجدى إجراء تجارب على كل ظواهر الحياة، بالإضافة إلى أن بعض التجارب تنهر الظواهر، علاوة على أن قدراتك ومواردك وعيوبك لن تمكنك من تجربة أمور كثيرة في الحياة.

يمكننا تعلم الكثير من الأشياء والاحتفاظ بما تعلمناه عند استخدام الأنماط الأربعة للتعلم، وعلى الرغم من عدم الحاجة إلى اتباع ترتيب في تطبيق هذه الطرق المنهجية في التعلم، فمن الممكن إنشاء حلقات تعليمية؛ فهناك بعض المثيرات تحدث لتجذب انتباهنا، وربما تقودنا إلى الاهتمام بشيء ما أو شخص ما، أو ربما نختار الاهتمام بمشكلة ما. وستكون الحلقة التعليمية كالتالي: المراقبة/التفكير، ثم التحليل/التصميم، ثم المحاولة/التجربة، وأخيرًا فعلها في الواقع.

ويعرض "ديفيد كولب" في كتابه *Experiential Learning* عدة دراسات عن أنماط التعلم لدى أشخاص في مهن مختلفة لرؤية مدى تأثير اختيار نمط التعلم على الخيارات الوظيفية للأفراد، ويخلص الشكل ٦ الاتجاهات العامة في اختيارات أنماط التعلم. على سبيل المثال، يفضل وظائف البيع بالتجزئة الأشخاص الذين يميلون لاستخدام التجربة الواقعية والتجربة العملية كطرق للتعلم، بينما يميل أتباع "دارون" وعلماء البحث إلى استخدام المراقبة والتفكير مع التحليل والتمهيم.



الشكل ٦ . التعرف على أنماط التعلم المفضلة  
في القطاعات الوظيفية المختلفة

وكما زادت قوة تمسك الناس بتمتع تعلم مفضل، قلت فرص التعلم. ومع اكتساب القدرة على استخدام كل أنماط التعلم، سوف يزيد العمق المعرفي المكتسب عن موضوع ما: فكل نمط تعليمي يكشف عن ملامح للظاهرة لم تكن واضحة من خلال أنماط التعلم الأخرى.

---

**المتعلم الماهر يستطيع الجمع بين أنماط  
التعلم الأربعة ومساعدة الآخرين على  
القيام بذلك.**

---

١. ما نمط التعلم المفضل بالنسبة لك؟ كيف يمكنك الاستفادة من أنماط التعلم الأخرى كي يمكنك تحسين مهارتك في المهام الأساسية؟
٢. أين يمكنك تحسين إجادتك لقدرة معينة من خلال إطلاع الآخرين عليها؟
٣. عند تنظيم مجموعات العمل أو فرق العمل أو فرق المهام، كيف يمكنك التأكد من الدمج بين كل أنماط التعلم الأربعة؟



إنك تظن أننا قد أصابنا من الجنون؛ حيث إن الاختلافات بين الحياة المهنية والهلام واضحة للغاية لدرجة أن مناقشتها تبدو أمراً سخيفاً. هذا صحيح، لذلك هما بنا نستكشف الأمور المتشابهة بينهما. هل الوظائف ثابتة في الوقت الحاضر؟ هل يمكنك أن تحدد المسار الوظيفي للوظيفة؟ هل تقدم المؤسسات مخططاً (قالب هلام) يتغير عندما نبدأ في الترقى في المؤسسة؟

أم هل يتم قبولية الوظائف ومزها إرضاء لاحتياجات المؤسسة؟ هل السلم الوظيفي الذي تم تحديده عند قبول الوظيفة هو السلم نفسه الذي تدرجت فيه؟ لو أن المؤسسة لم تعد بمسار وظيفي من خلال سلم وظيفي محدد، هل كنت ستقضب من التقدم الذي أحرزته حتى الآن؟

تمجيز المؤسسات إلى حد كبير عن تحديد وتقديم مسارات وظيفية ثابتة للموظفين. فمن الصعب التنبؤ بالهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ومجالات الوظائف الأساسية واحتياجات العمال خلال ١٠ سنوات مقبلة،



بل أصبح من المستحيل التنبؤ بالمسار الوظيفي خلال الأربعين سنة التي سوف يعمل خلالها معظم الناس. إن المسار الوظيفي مفهوم له فائدة في ظل بيئة ثابتة يمكن توقع مجرياته الأمور فيها، فإذا كنت في مجال ثابت يسهل توقع مجرياته الأمور فيه، فمن الممكن أن تستمر المسارات الوظيفية المحددة في الماضي وحتى في المستقبل أيضًا. لكن معظم الأشخاص لا يعملون في مجالات تنسم بهذه الصفات. وحتى إن كانت بيئة العمل ثابتة في الوقت الحاضر، فربما لن تستمر على هذا المنوال في المستقبل القريب. إننا نحتاج إلى البحث عن مفاهيم وظيفية أكثر نفعا من تلك التي تضعنا على سلم النجاح ثنائي المداد. إن الحصول على وظيفة ثابتة يسهل توقع مسارها الوظيفي في الوقت الراهن يتساوى في السهولة مع محاولة تثبيت الهلام على الحائط بمسامير.

هل هناك أوجه تشابه أخرى بين الوظائف والهلام؟ يأتي الهلام في ألوان ونكهات مختلفة. ماذا عن الوظائف؟ هل فكرت يومًا في لون منصبتك الحالي أو مذاقه؟ ربما تكون المناصب العمراء ساخنة بعض الشيء، والزرقاء هادئة، والخضراء مزدهرة، والصفراء حقودة. ما الألوان التي تربط بينها وبين المناصب المختلفة الموجودة في حياتك المهنية؟ وما هي النكهات المرتبطة بها؟ أين كانت الألوان والنكهات المفضلة، ولماذا؟

هل يمكنك الاستعانة بإحساسك بالألوان والنكهات في اتخاذ قرارات وظيفية في المستقبل؟ ربما يحتاج اختصارك لوظيفة عمراء ساخنة منذ عدة سنوات إلى المراجعة؛ فالوظائف التي تتطلب طاقة ونشاطًا تناسب الشباب. هل ما زالت هذه الوظائف مناسبة لك؟ بينما تناسب الوظائف التي تتطلب حكمة شاملة الأشخاص الذين أمضوا وقتًا كبيرًا في اكتساب الخبرة اللازمة لتكوين هذه الحكمة. وكما يقول المثل السائد في مقاطعة بنسلفانيا داتش: "مرعان ما نتقدم في العمر، لكن اكتساب الحكمة يتطلب وقتًا أطول". ربما أصبح الهلام الخاص بك منبسطين ومطاطيًا (وهذا يحدث كما تعلم). أو ربما تكون مستعدًا الآن لنكهة مختلفة نظرًا لأن خبراتك طورت أذواقك. وربما تكون جاهزًا لتجرب أنواعًا مختلفة من الحلوى.

---

قبل أن نفرط في اللقلق لأن حياتنا المهنية لم  
تتقدم كما خططنا، لابد من مراجعة الخطة.  
ربما تكون أنشطة العمل أقرب للتكهنات  
والأكوان التي رغبنا فيها، وليست بعيدة كما  
اعتقدنا في أول الأمر.

---

١ . فكر في حياتك المهنية باعتبارها سلسلة من الأنشطة  
والشاريع التي تستمتع بإنجازها . ما هذه الأنشطة  
والشرائح؟ لماذا تستمتع بالقيام بها؟

٢ . عند توظيف الأشخاص، ما فكرة " الحياة المهنية "  
التي تمبرلهم عنها؟ إذا كان تطور الحياة المهنية في  
مؤسساتك أشبه بالهلام منها إلى السلم، كيف يمكنك  
أن تمبر عن هذا بنجاح للموظفين الجدد؟



٢٩ لا تمارس تعبية  
إلقاء اللوم - اقبل  
أخطائك وتعلم منها



هل لاحظت في هذه الأيام أن الناس ينفون باللوم على الآخرين. إنهم يمزون أى مصيبة تحدث لهم في حياتهم إلى الآخرين أو يمتثلون بأنهم ضحية نظام ظالم. ومن خلال إلقاء اللوم على الآخرين يتجاهلون، وربما ينكرون دورهم في المصيبة التي ألمت بهم.

نشرت مجلة خبرًا عن غضب والد تم انقبض على ابنه في قضية مفدرات. حيث داهمت الشرطة مقر الأخوية التي ينتمى إليها الابن. لقد أراد الأب أن يعرف سبب مدهمة الشرطة للأخوية التي ينتمى إليها الابن دون سائر الأخويات. لقد كان غضب الأب ليس نابهاً من إيمانه

ببراءة ابنه أو أن ابنه اتهم ظلمًا، بل كان سبب غضبه إلقاء القبض على ابنه بينما لم يتم القبض على الآخرين الذين ربما يقتربون الجرم نفسه دون أن تعلمهم عقوبة.

لماذا لم يمد أحد يده لقتل ما فعله توجيه "جورج واشنطن" عندما اعترف وهو طفل صغير أمام والده بأنه من قطع شجرة الكرز الخاصة بوالده؟ لو كان "جورج" موجودًا اليوم، لويخ والده على عدم إزالة الشجرة من المكان الذي كان يلعب فيه، أو لأنه لم يشغله بأمر ما كي لا يحس بالملل وتستمرى انتباهه شجرة الكرز. فلو اعترف "جورج" بخطئه اليوم، لضحك منه المعلمون.

هناك فرق بين كوننا ضحية واتهام الأشخاص الآخرين أو الأنظمة الفاسدة (مثل الشرطة المتحيزة) بأنها السبب في الأمور السيئة التي تحصل لنا. فالضحايا هم الخسائر البشرية - هم الأشخاص الذين يعانون خسارة يفهم وجه حق، لكن تهربك من دفع الضرائب ثم إلقاء القبض عليك نتيجة لذلك لا يعني أنك ضحية - وكذلك من يتم القبض عليه نتيجة لانتهاك أية قواعد أو أي قوانين أخرى.

ونحن جميعًا، بطبيعة الحال ننتهك بعض القواعد في بعض الأحيان، بدايةً من تجاوز السرعة في القيادة مرورًا بفتح رسائل البريد الخاصة بشريك الحياة وحتى عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة للمشاة أو ركن السيارة بالقرب من حنفية الحريق، وأحيانًا يتم القبض علينا. ربما يكون هذا لسوء الحظ، لكننا لا نكون ضحايا في هذه الحالة. وعندما نعتبر أنفسنا ضحايا في هذه المواقف، فإننا نفوت على أنفسنا فرصة التعلم من الخطأ، وغالبًا نثقل كاهل الأنظمة الأخرى بالطلبات لأننا نحاول الحصول على تمويش لتمرصنا لكوننا ضحايا كما نظن.

### ممارسة لعبة إلقاء اللوم تجعلنا

"ضحايا".

١. متى كانت آخر مرة رفضت فيها ممارسة "لعبة إلقاء اللوم" عندما سارت الأمور على نحو خاطئ في أمر كنت مشتركاً فيه؟ ومتى كانت آخر مرة مارست فيها هذه اللعبة؟ ولماذا؟
٢. إن رؤية الناس لشخص في موقف الضحية يوحى لهم بأن هذا الشخص لا يمكن محاسبته على أفعاله. إذا كنت ترغب في أن يتحمل هؤلاء الأشخاص مسئولياتهم، كيف يمكنك مساعدتهم على تجنب وضع أنفسهم في موقف "الضحية"؟
٣. فكر في موقف حدث معك واعتبره الأشخاص للهمون في حياتك بمثابة خطأ. كيف كان رد فعلهم؟ من الذي تحمل المسئولية؟ من الذي ألقى عليه اللوم؟
٤. ماذا تفعل في العمل عندما يميل الناس في دور "الضحية"؟ هل تساعد على رؤية مدى القوة التي يمتلكونها وتوضح لهم الأمور التي يمكن أن يضبطوها فيها بمزيد من المسئولية؟



## ٣٠ تكيف مع التنوع من خلال البساطة المرنّة



يمكن أن يكون التنوع أمرًا محفّرًا ومثيرًا. يقول الكثيرون إن التنوع هو ما جعل أمريكا دولة عظيمة يرحب الناس في الميش فيها. إن تنوع الخلفيات ووجهات النظر والمعتقدات المندمجة في مجتمع واحد هو ما منح الأمة إبداعًا وحماسًا غير مسبوقين في أية أمة أخرى. وعلى الرغم من كل الكلام عن فوائد التنوع، فإننا في حيرة من أمرنا حيال التكيف معها بنجاح.

هناك جملة استخدمها المراقبون في قضية "كلارنس توماس"، (وهي قضية مشهورة ادعت فيها أستاذة قانون تدعى "آنيتا هول"



أن القاضي كلارنس توماس، الذي كان مرشحاً لشغل منصب قاضٍ بالمحكمة العليا، قد تحرش بها جنسياً خلال خريف ١٩٩١). لقد اتضح هذا التعدي المتمثل في التكيف مع التنوع خلال المقعد التالي: "إنك لا تنهم ذلك". فالرجال لم يفهموا فطاعة التحرش الجنسي على نفس المرأة، والنساء لم يفهمن مدى تأذى الرجال من ثبوت إدانتهم في هذا الاتهام، والبيض لم يفهموا النظرة المهينة التي ينظر بها بعض الرجال السود تجاه النساء السوداوات، والنساء السوداوات لم يفهمن مدى الإحراج الذي يشمر به الرجال السود من مناقشة أمور متعلقة بذكورهم على الملأ، وهكذا. "إنك لا تنهم ذلك" تعني أن السبيل الوحيد لفهم وجهة نظر الآخرين ومشاعرهم هو أن تكون واحداً منهم. لذا لن يفهم الرجال مطلقاً مشاعر النساء لأنهم ليسوا نساءً، ولن يفهم البيض مطلقاً أثر المتسرية والتفرقة على الآخرين لأنهم ليسوا هنوداً حمراً أو لاتينيين أو أفاارقة أو آسيويين.

وإذا نظرنا إلى النهاية المطلقة لجملة "إنك لا تنهم ذلك" منجد أن التنوع هو سبب كل أشكال سوء التفاهم والصراعات والفراغات. وإذا تمكنا من التخلص من التنوع، ستكون الحياة تجربة أكثر روعة، وبها لروعة الحياة لو كان الناس كلهم متشابهين! لكن إذا فكرت للحظات قليلة في هذه الإمكانية، فسوف تتخلى عن هذه الفكرة برمتها: هالتنوع مهم، ونحن نحتاج إلى أن نتعلم كيف نستمتع به ونتكيف معه عندما يصبح مهدداً لنا.

وعلى الرغم من فائدة التنوع، لماذا يبدو من الصعب غالباً التكيف معه، لاسيما في المؤسسات؟ وإذا فكرت في آخر خلاف صغير حدث معك في إحدى المؤسسات أو على صعيد حياتك الاجتماعية ستجد أن هذا الموقف شمل تصرفات ووجهات نظرك، بالإضافة إلى تصرفات الآخرين ووجهات نظرهم. وأنت، على الأرجح، شعرت بأن ما كنت تقوم به هو الصواب أو على الأقل مقبول في هذا الموقف، وكان هذا هو موقف الآخرين أيضاً. وإذا احتدم الصراع، وتم تبادل الكلمات وشمرت الأطراف المختلفة بمشاعر أقوى مقارنة بمواقف أخرى لا تمتوى على مثل هذا الصراع. أو ربما قررت أن تتكيف مع الموقف وقلت: "وما الفرق؟ قم بالأمر كما تريد".

وبشكل عملي، فإن التكيف مع التنوع يعنى تحمل الاختلافات والفروق الفردية، ومع ذلك فإن المؤسسات - كنظم اجتماعية - تميل إلى خلق ودعم حالة من التشابه". فالمؤسسات تقوم بوضع القواعد وتحديد الأنوار والإجراءات لتقليل تنوع سلوكيات الموظفين داخل حدودها. كما تميل المؤسسات إلى ضم أشخاص لعضويتها يتفقون بالفعل مع نظامها، أو يعتقدون أنهم سيكونون قادرين على التوافق مع نظامها. واقتصاديات الحجم التي تسمح للمؤسسات الكبرى بالازدهار تقوم على مبدأ المثور على "أفضل طريقة للقيام بالأمر" أو "الطريقة الواحدة التي تناسب الكل" من أجل بيع المنتجات، ويكون الإنتاج الشامل ولبات المنتج وكفاءة العمل أكثر سهولة في ظل تنوع أقل. وتعد مقولة "هنري فورد" هي هذا الصدد "أرغب في أي لون طالما هو أسود" مثلاً على ذلك، وفي مثل هذه البيئات وينظر للاختلافات على أنها مشاكل يجب التعامل معها - إنها انحرافات عن العرف ومصادر للخلاف.

ومن أجل إحراز تقدم في استغلال التنوع، يجب أن نتوصل إلى طرق للتكيف مع الاختلافات بفاعلية. يعد منهج البساطة المرنة من طرق التكيف مع التنوع. وتتمثل المرونة في السماح لمعظم الأشخاص بفعل ما يحلو لهم. وتتمثل البساطة في أنه من السهل التكيف مع الأذواق المتنوعة. وتطلب البساطة المرنة المثور على عنصر أساسي مشترك أو قيمة أساسية مشتركة بين وجهات النظر المتنوعة، وربما توضح بعض الأمثلة منهج البساطة المرنة.

تماثلت مطاعم "برجر كينج" مع الأذواق المختلفة للزبائن في اختيار الإضافات، وذلك بأن سمحت لهم باختيار ما يحلو لهم. وتقوم مطاعم الوجبات السريعة الأخرى التي تقدم الهمبرجر بجعل الناس الذين لا يرغبون في (سندوتش) تقليدي بالانتظار في طابور على الجانب، بينما تستمر في خدمة الزبائن الآخرين في الوقت نفسه. لقد رأت مطاعم "برجر كينج" أن العنصر الأساسي يتمثل في لحم الهمبورجر والخبز وليس في سندوتش الهمبورجر كاملاً بإضافاته.

تعد محلات الدهانات المصرية مثالاً آخر على البساطة المرنّة. فهناك مئات من الألوان المختلفة وأنواع عديدة من الدهانات المختلفة (لاتكس، زيت، لامع، شبه لامع، منطقي). ومن أجل تقديم عرض "أى لون وأى نوع دهان ترغب فيه" سيكون على المتجر تخزين كميات كبيرة من كل مجموعات الألوان، وسرعان ما ستدفع التكلفة المرتفعة للتخزين صاحب العمل على ترك هذه المهنة. ولحسن الحظ، يمكن تلبية حاجة الزبائن إلى الألوان المتنوعة من خلال خلط مجموعة الألوان الأساسية على أساس من الدهان الأبيض. ومن خلال تخزين الألوان الأساسية والدهانات الأساسية المختلفة فقط، وخلطها بمرونة وبدقة، يمكن لمحل الدهانات التعامل مع آلاف من الطلبات المميزة. ومن ثم يكون الأساس البسيط هو علم خلط الألوان، وتكون المرونة في مزج وخلط الدهان بعد طلبه.

ومن خلال تبني توجه "التكيف مع التنوع" ستكون قادراً على التعامل مع نطاق عريض من الموضوعات المختلفة مع البحث في الوقت نفسه على أساس بسيط لهذه الموضوعات. والقيام بهذا الأمر يتطلب الإبداع في البحث عن طرق لتجنب تطوير منتج أو برنامج فريد لكل حاجة مميزة تعلقو على السطح.

هل هناك حل يتميز بالبساطة المرنّة لمشكلة "إنك لا تفهم ذلك" التي أعرب عنها المتابعون لقضية "كلارنس توماس"؟ الأساس البسيط بالنسبة لنا هو الكرامة الإنسانية. إننا لا نعتقد أن الإنسان يجب أن يكون أنثى أو أفريقيًا أمريكيًا أو ينتمى لأى عرق أو دين أو جنس أو عمر أو خلفية ثقافية للتكيف مع الاختلافات طالما كانت الكرامة الإنسانية هي جوهر العلاقات.

---

يحيط التنوع بالعالم من حولنا . إننا  
مختلفون، لكن لدينا أموراً مشتركة . يمكننا  
التعامل مع الاختلافات من خلال التحلي  
بالمرونة انطلاقاً من الجوهر المشترك .

---

١ . فكر في مصادر التنوع الموجودة في مؤسستك . كيف  
يمكن الاستفادة من هذا الكنز من نشاط القوة المختلفة  
القيمة كي تفيد المؤسسة وتؤكد على قيمة وكرامة كل  
فرد؟ انكر بعض الأسماء والأفكار بالأسفل .

٢ . ركز على صراع حالي في مؤسستك لو أسرتك ، لاسيما  
الصراع الذي تكتبه نوار الاختلافات في الأسلوب أو  
النهج . هل يمكنك العثور على أساس بسيط للاتفاق؟  
هل يمكن استخدام نقطة الاتفاق هذه لخلق مرونة أكبر  
بين الأطراف المعنية في هذا الصراع؟



## ٣١ ربما تكون اللاعقلانية أكثر الطرق عقلانية



يُبرز "تشارلز هاندي" في كتابه *The Age of Unreason* ما شك فيه كثير من الناس عبر سنوات لكثهم قباطوا في التعبير عنه، وهذا الأمر يتمثل في قلة إمكانية توقع وفهم التغيير، وأنا يجب أن نفكر "رأساً على عقب" من أجل التعامل معه. لطالما حدث التغيير بطرق معروفة ومتوقعة، وكان تطور استخدام التوقعات والطرق الإحصائية وانتشارها وسيلة الشخص الماقل في التعامل مع التغيير. فالتطور الطبيعي للتغير يتمثل في توقعه، ثم التخطيط له، ثم التكيف معه. وطالما ليس هناك انقطاع، فيمكن استخدام الماضي للتنبؤ بالمستقبل ببعض الدقة والمصداقية. وبمجرد حدوث انقطاع، يصبح من الصعب معرفة المعلومات التي يمكن استخدامها في توجيه الأنشطة المستقبلية على نحو صحيح وليس على نحو خاطئ.

ويُعرف الانقطاع على أنه استراحة من اتجاه أو نمط سلوكى سابق، فقد كانت مبيعات الأحذية ذات النعل المطاطى تزيد ببطء فى سبعينيات القرن العشرين نظرًا لقلّة عدد الشباب فى المجتمع. وبعد ذلك، حدث انقطاع تملّ فى إعادة تعريف شركة نايكى هذا النوع من الأحذية باعتبارها نوعًا من الأحذية الرياضية المختلفة، ثم قامت شركة ريبولك بإعادة تعريفها على أنها نوع من صيحات الأحذية الراقية. وانخفضت مبيعات هذه التنس التقليدى المطاطى. وتضاعفت مبيعات "الحذاء الرياضى" جديد الطراز ثلاث مرات خلال عامين. وارتفعت مبيعات الآلات الكاتبة ذات الذاكرة الإلكترونية عندما راجت سوق حوسبة الأجهزة المكتبية، ثم تراجعت بشدة كما ارتفعت فى السابق مع ظهور الحاسبات الشخصية التى حلت محل الآلات الكاتبة وبرامج معالجة الكلمات. إن هذين النوعين من الانقطاع فرضا تغييرًا جذريًا غير متوقع على مصنعي خطوط الإنتاج القديمة، وتم تكوين شركات إنتاج جديدة، وظلت الشركات الحالية بطيئة التغيير تتخبط.

ويرى "هاندى" أن اللاعقلانية من طرق التعامل مع التغيير الجذرى المفاجئ. بيد أن معظمنا يمانئ من التوقع اللاعقلانى القائل بأن كل الأمور يجب أن تكون عقلانية، وأن اللاعقلانية أمر لا عقلانى.

تعنى اللاعقلانية افتراض وفعل الأمور التى لا ترتبط بالضرورة بشكل متسلسل بالموقف الحالى. فإذا فكرنا فى الخطوة المنطقية القادمة من منطلق موقفنا الحالى، فسوف تكون لدينا مشكلة فى الاستمرار. إننا نحتاج إلى استخدام التفسيرات الفجائية التى شهدناها لتفسير تفكير الرأس على المقب. إذا كان أ يؤدى إلى ب، لنفكر فيما إذا كان من المنطقى أن تؤدى ب إلى أ. وإذا كان الكثير أفضل، فلم لا نفكر فيما إذا كان القليل أفضل. إن قلة الوزن والحجم أمر مرغوب وباهظ الثمن فى أجهزة الكمبيوتر المحمول وحاسبات المفكرة. إن تفكير الرأس على المقب يحثنا على التفكير فى غير المعتدل، وهذا يفسر قدرتنا الإبداعية.

---

عندما يكون هناك انقطاع عن التوقعات  
أو الاتجاهات الماضية ربما يكون التفسير  
للاعقلاني هو الأكثر إفادة.

---

١. ما التفسيرات اللاعقلانية التي سمعتها مؤخرًا؟ ما  
الطروحات الجديدة التي تجعل هذه التفسيرات تبدو  
لكثر عقلانية؟

٢. هل ترى أي ارتباط بين اللاعقلانية والإبداع؟

٣. اصنع قائمة من الأسئلة اللاعقلانية التي يمكن أن  
تطرحها لتجعل تفكير الناس ينقلب رأسًا على عقب.  
استمع بهذه الأسئلة لتجعل المؤسسة تحدد خيارات  
قابلة للتطبيق.







إن معرفة أن التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن اسحر بمسر لنا سر غموضها. ويجب ألا نساء من أنفسنا لعدم فهمنا كيفية عمل كل هذه الأجهزة التكنولوجية، أو كيفية تشغيلها.

إذا كانت التكنولوجيا المتقدمة خليطاً بين السحرة والسحر، واخترنا بمحض إرادتنا ألا نكون سحرة، فلننا مضطرين لفهم التكنولوجيا المتقدمة. بل يمكننا أن نشاهد السحر ونجمله خاءاً لنا ونستمع بالخدعة.

يجب ألا نشمر بالذنب أو الفضب أو المجر لأننا لا نفهم كمية تصليح السيارة، أو تسجيل فيلم على الفيديو، أو إعداد ورقة عمل على برنامج الإنكسل على الكمبيوتر، أو الإجابة عن مسائل الرياضيات والعلوم

الرياضيات والعلوم الخاصة بطفولنا البالغ من العمر ١٢ سنة. لأن هناك سحرة كثيرون يحيطون بنا يمكنهم القيام بهذه الأمور. إننا نحتاج إلى أن نتعرف على هذه الأمور، ونطلب منهم الكشف عن مهاراتهم، ونصنف لمروضهم ونشئ عليها.

إن مراقبة سحر الآخرين يمد جانبًا واحدًا فقط من العملة. أما الجانب الآخر فهتمل في أن ما نقوم به كمحترفين وعمال مهرة نتمتع بالخبرة يبدو سحرًا للآخرين. وأحيانًا نحاول شرح سحرنا للآخرين، وهذه مهمة صعبة. إننا نرهق حديثي المهد بالمجال بكثير من المصطلحات والتفاصيل والأمور المعقدة المفيدة بالنسبة لنا، وليس لهم. وإذا نجحنا في تسيراتنا، يصبح السحر ما هو إلا خفة يد. وخدعة تم كشفها، ومن ثم نعمل جاهدين على تطوير التكنولوجيا كي لا تختلف عن السحر.

لقد أعرب مدير المبيعات بشركة برينسبال فابناشال جروب مؤخرًا عن إحباطه بسبب نظام كمبيوتر يدعى CCA. وقال المدير إن هذا النظام سيكون رائعًا عند الانتهاء من تصميمه وفقًا لاحتياجات موظفي المبيعات. لكنه الآن مصدر إزعاج.

وعندما سألته ماذا تمنى حروف CCA فقال إنه لا يعلم. فسألته عن البرنامج أو اللغة المستخدمة في نظام CCA فقال إنه لا يعلم ذلك أيضًا. فسألته ما السبب الذي يجعل CCA مصدر إزعاج فقال إن التعامل معه يتطلب منه تعلم العديد من الأوامر والبروتوكولات التي لا يسهل عليه تذكرها. كان CCA برنامج أوفيس منزليًا يهدف إلى إفادة الموظفين المبدائيين في الوكالة. وأكد لي مدير المبيعات قائلًا: "في يوم من الأيام سيكون نظام CCA مفيدًا جدًا بالنسبة لي بكل إمكانياته". ربما يكون هذا الأمر هو ما يحتاج إلى معرفته كل مديري المبيعات.

إذا فرض المدل السريع للتغير التكنولوجي هذه الحقيقة علينا، فلم لا نتقبلها كروية؟ إننا لن نستطيع مواكبة كل التغيرات التي تحدث حولنا، ولا نرغب في أن نمضي وقتنا في متابعتها. هناك الكثير من التحديثات والنسخ المعدلة لتكنولوجيا العام الماضي مطلوب إتقانها.

لكننا لا يجب علينا بذل الوقت أو الجهد في تعلم كيفية القيام بأخر صيحات سحر شخص آخر.

---

يجب أن نبدل طاقتنا في تعلم سحر الآخرين،  
ونركز على تعلم كيفية استخدام سحرنا في  
تحقيق تقدم في جدول الأعمال الخاص بنا.

---

١. ما أشكال التكنولوجيا التي تبدو سحرية بالنسبة لك،  
أو بالنسبة لشريك حياتك، أو بالنسبة لزملاء العمل،  
أو بالنسبة لأطفالك؟

٣. ما الذي تخطه ويبدو سحرًا للآخرين؟ كيف يمكنك أن  
تصبح ساهرًا ماهرًا؟



# ٣٣ ادعم التعلم المستمر من خلال احتضان موجات التغيير



لقد اختلف التفهيم، ولم يمد عادلاً ومتبعاً للقواعد؛ حيث إننا نشعر بذلك في الوقت الحاضر، وقد شعر به أبائنا منذ ٢٥ سنة، وربما شعر به أجدادنا قبل ٢٥ سنة من ذلك. وربما ما زالوا يشعرون به حتى اليوم، أو ربما طويروا أساليب للتكيف مع التغيير أو لحماية أنفسهم من التغيير، ويفضون النظر عن طريقة تعاملهم مع التغيير، ما زال التغيير يحدث وبمعدلات متزايدة غير مسبوقه.

إن عدم القدرة على توقع التغيير والحاجة إلى القيام بالأمور على نحو مختلف عند قبول التغيير هو ما يجعل التغيير مرعباً للغاية، وربما لا يشود التغيير إلى سلوكيات مريحة على الأهل في البداية. لذلك يفضل قلة من الناس التغيير. طبيعياً باستثناء الأطفال المبتلين!

يتعامل الناس مع معدلات التفتير المتزايدة في العمل من خلال ثلاث طرق، فمنهم من يرفض، ومنهم من يتأثر رغم الصعوبات، وبعضهم يتقبلون التفتير ويتبنون فرصه.

إن رفض التفتير حل قصير الأجل، فإذا كان التفتير تقوده قوى أكبر من قدرة الزملاء المباشرين على التصرف، فإنه في نهاية المطاف سوف يباغت الجميع باستثناء أقوى المعارضين. يشبه التفتير هجوم الموجة العاتية التي تسقط عليك فتثير فيك الرعب وتغير مكانك، وقد تؤدي بحياتك.

تمثل المواجهة رغم الصعاب منهج "المشي في الماء". وأنت تأمل في هذا الصدد أن تتجاوز العاصفة وأن تتمكن من السيطرة على الأمواج مرة أخرى. ربما يمكنك أن تبقى رأسك فوق الماء إلى أجل غير مسمى، لكن هذا الأمر يسبب التوتر إلى حد كبير، وهو غير مجدٍ، هذا سوف يعطينا قليلاً من فوائد الماضي وقليلاً من متع المستقبل.

إن تعلم تقبل التفتير يشبه تعلم ركوب الأمواج. فمن يتعلم ركوب الأمواج عليه أن يتعلم قراءتها والسيطرة على لوح التزلج. علينا أن نتعلم كيفية قراءة تعليمات التفتير والسيطرة على قيمنا، وهذا يمكن أن يؤدي إلى استقرار ديناميكي مثير.

يتطلب اكتساب التوجه الثالث في التعامل مع التفتير التعلم المستمر، والتعلم المستمر بدوره يتطلب القدرة على تكوين الرؤى، ونحن نحتاج إلى تكوين روابط جديدة لأن التفتير يحرك نقاط الخبرة حولنا ويضيف نقاطاً جديدة في مواقف عشوائية فريدة، ومن خلال تكوين الرؤى نزيد من قدرتنا على استخدام ما نمرقه بالفعل من أجل إثراء حياتنا. نأمل أن نكون قد ساهمنا في الوصول إلى هذه النتيجة.

١. كيف كان هذا الكتاب مفيداً بالنسبة لك؟

٢. كيف يمكن أن تستخدمه في المستقبل؟

## مراجعة للجزء الثاني

يجب أن يتم دمج الرؤى في سياق من الخبرات الشخصية التي يمكن فهمها. وبالتالي تصبح هذه الرؤى دروسًا وتعاليم مفيدة في إثراء حياتك وحياة من حولك. ضع دور الرؤى نصب عينيك دائمًا في كل ما تقوم به في الحياة. إذا خطرت على بالك رؤية جديدة، فقم بكتابتها سريعًا لتستمتع بها لمدة أطول، ثم قم بإرسالها لنا إذا كنت ترغب في إطلاع الآخرين عليها.

لقد بدأنا في الحصول على بعض الرؤى للكتاب القادم. ومن بين المناوئين المؤقتة:

- تمت الاجتماعات الجماعية ضرورية لتحقيق كفاءة المجموعة. لكن الاجتماعات الجماعية تمت أسوأ مكان لاتخاذ قرارات جماعية.
- التناقض هو حلبة القادة: انضم للعبة.
- خلق الرؤية المشتركة أفضل أشكال السيطرة.
- اجعل معظم الأهداف نتائج نهائية ولا تعتبرها سببًا تعمل من أجله.
- الحاجة إلى بوصلة هيات.
- لا تقم بفعل شيء فحسب. بل قف مكانك متفطرًا وقوع أزمة.
- التفكير العقلاني هو لغة العمل وليس السلوك المتبع فيه.
- حدد الاتجاه، وحدد القائد، ثم اخدم هذا القائد.
- خاطر بكل ما لديك أحيانًا في سبيل أمر تثق في نجاحه. لكن لا تقم بذلك في كل يوم.
- المضاطرة العملية: طلقتان ثم نحية.



- لن يمكنك مطلقاً تنفيذ كل ما تقوله، فلا تتوقع ذلك.
- انطلق نحو الجنون بين الحين والآخر، وإلا سوف تصاب بالجنون.
- في أرض المصابين بقصر النظر، سوف يبدو من نظره ٦/٦ شخصاً غريباً.
- لا تتوقع أن تكون الإدارة العليا أكثر تنظيمًا وكفاءة في العمل؛ فانقلبون فقط، مستمدون للحياة في أرض الرؤساء.
- لا توازن حياتك، بل أكملها ووجدها.
- يمكن أن يحقق اللب الاحترافي نتائج أكثر من نتائج العمل المضنى.
- إياك والمقارنة، اسع للامتياز.
- الميش مع إشكالية القوة والثقة.
- حل المشاكل يختلف عن اتخاذ القرارات.
- لا تحاول إدارة التهدير، بل حقق توازنات جديدة.
- فهم فكرة الرافعة: استخدم حجراً واحداً لتسقط جداراً.
- الثقة أفضل الطرق لاكتساب المال.
- لا تفتر بقوتك، بل اجعلها تحت قدميك.
- استخدام أروع استثمار: تأثير الدومينو.
- إذا كانت هناك مشكلة لا يمكن حلها، فإنها لا تعد مشكلة.
- ساعد المستغلين على تدمير أنفسهم.
- التعلم يعنى التخلي أكثر من التحصل.
- الجنيه المدخر فرصة ضائعة الاستثمار.
- إذا أردت ترشيد إنفاق الجنيهاات يجب أن ترشد إنفاق القروش.

- شرعية من جانب واحد ليست شرعية على الإطلاق.
- في العمل، قم بالقيادة من منطلق العقل وتحقق من النتائج من خلال قلبك، وفي المنزل قم بالقيادة من خلال قلبك وتحقق من النتائج من خلال عقلك.
- التلمذ من الخبرة يعنى التعاطف قبل وضع الإستراتيجية.
- الرجال والنساء من المجموعة الشمسية نفسها، لكن من كوكبين مختلفين.
- الطمع والخوف ضد القيادة والامتياز.
- مساوى المال شيئاً ما - ألا وهو الحرية.
- استخدم العمل كمختبر لتطور شخصيتك.
- عند تسهيل التغيير تكون الأسئلة الصحيحة أقوى من الإجابات الصحيحة.
- تجنب التزام الإدارة العليا بأفكارك الرائثة.
- سر النجاح: لا يمكن الهروب من الفوضى.
- سهل من عملية التصميم الجيد. لكن لا تتساهل في إصلاح أخطاء التصميم.
- استخدم قادة الأعمال الأوامر عندما لا يعرفون كيف يقودون.
- يختلف التغيير تماماً عن حل المشاكل.
- لماذا نكون فظيعين في حل المشاكل بشكل جماعي؟
- القصور الذاتى هو صمام الأمان للنظام الحيوى. فلا تخمّن وتظنه نوعاً من المقاومة.
- يتبع التغيير في المؤسسات منحنى التسويق.
- التغيير مدمر في حد ذاته.

- نظم الأجور تصرق من "بيتر" كي تدفع إلى "بول" وتدمر العمل الجماعي.
- الرقبة مكافأة في حد ذاتها.

### ستيفن إيه. شتيف

ستيفن إيه. شتيف مدير مركز القيادة وأستاذ مادة الإدارة في كلية الأعمال بجامعة تامبا. في الفترة ما بين ١٩٨٤ إلى ١٩٩٢ عمل أستاذًا لمادة الإدارة ومديرًا لمعهد جروب بروجيكتس سيمولاشن مانجمنت في كلية أعمال ليونارد إن ستيرن سكول أوف بيزنس في جامعة نيويورك.

كما أنه مدير ومؤسس مشارك في معهد (إم إس بي). وهو مؤسسة للبحث والتطوير يمد المجتمع التلمهي ومجتمع مؤسسات الأعمال بأحدث التكنولوجيات من أجل تطوير القيادة.

حصل شتيف على الدكتوراه في الملوك المؤسس من جامعة نيويورك في عام ١٩٧٨، وقام بتأليف والاشتراك في تأليف ستة كتب تتناول الحياة المهنية والتنمية الإدارية، كما أنه يساهم باستمرار في مجلة جورنال أوف مانجمنت ديفولبمنت، أكاديمي أوف مانجمنت جورنال، وجورنال أوف ستراتيجيك مانجمنت.

ويتضمن عمل الدكتور شتيف في التنمية الإدارية تصميم واستخدام مشاريع محاكاة إدارية كبيرة تستخدمها اليوم كثير من المؤسسات في مجال التنمية الإدارية والجامعات على نطاق الدولة كأدوات تعليمية في برامج الأعمال الخاصة بها. كما عمل مستشارًا لكثير من الشركات، بما فيها هيلب موريس. وسيتي كورب/ سيتي بنك، داي جونز، إي تي أند تي، إلتا، سميت بارني شيرسون، ميتروبوليتان، ونورث تليكوم.

كما كان شتيف عالمًا في برنامج منح فولبرايت عام ١٩٨٦ في البرازيل، وظاز بجائزة ديفيد إل. برادفورد كمعلم بارز في عام ١٩٩٠ نظرًا لإسهاماته في مجال القيادة وسلوك المؤسسات.

### جويل آر. دي لوكا

جويل آر. دي لوكا مستشار في إدارة التفهيم. وهو يرأس شركة استشارات يمتلكها ويدير حاليًا بكلية الأعمال في جامعة نيويورك. وفي الفترة من ١٩٨٤ إلى ١٩٨٨ قام بالتدريس في كلية وارتن للأعمال.

حصل دي لوكا على درجة الدكتوراه في سلوك المؤسسات من جامعة يال عام ١٩٨١. ونشر كتابين وعدة مقالات في مجلة هيرمان ريسورسيس بلاننج جورنال ومجلة أوجنيز شينال ديفولبمنت نيويوك جورنال.

في الفترة من ١٩٨١ إلى ١٩٨٩ كان الدكتور دي لوكا مسئولاً عن التخطيط وتطوير الموظفين التنفيذيين في شركة صن. وفي الفترة من ١٩٨٩ إلى ١٩٩٢ كان مسئولاً عن التخطيط لإدارة الموارد البشرية في شركة كوبرس أند ليهيراند. كما عمل مستشارًا لكثير من مؤسسات القطاع العام والخاص. كما قام في سنوات تالية بمراجعة أبحاث متعلقة بالتفهم الإستراتيجي لصالح أكاديمية الإدارة.

وبصفته شائدًا في القوات الجوية الأمريكية، عمل عالم أبحاث في نظام الخلايا الشمسية الخاص بالأقمار الصناعية. وخلال هذا العمل تحولت حياته المهنية إلى العمل في مجال علوم المؤسسات.

### دان شيفلمان

دان شيفلمان رسام كاريكاتير ورسام كتب يعيش في مدينة نيويورك. وبعد أن حصل على بكالوريوس في العلوم السياسية من كلية كاتون (١٩٨٤) أصبح شيفلمان رسام كاريكاتير سياسيًا في مجلة أوستن أميركان ستاتمان، وقام بنشر رسومه في كثير من دول العالم. وقد انتقل إلى نيويورك في عام ١٩٩٠ ليصبح رسام كاريكاتير سياسيًا في مجلة نيويورك نيوزداي حيث أنتج رسومًا كاريكاتورية سياسية تجارية تحمل اسم Funny Money ثم نشرها بعد ذلك في عدة صحف أخرى.

وقد تم ذكر الرسوم الكاريكاتورية التي تناولت المشاهير في برنامج مسابقات Rumor Has It. كما كان مدير تصميمهم في مسلسل الرسوم المتحركة Doug الذي تكتبه هانا نيكلودين.

أراء المنتج ١٠٥	الارتباط بين الرؤى ٢
أساتذة الجامعة ١٢	الاستجابات المكتشفة ٤٠
أفضل التجارب ١٧، ٩	الاستجابة ٨
أنماط السلوكية ٤٨	الاستقلالية ٩٣، ٢٦
أهداف الأطراف المعنية ١٢٤	الاكتشافات ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٨، ١١٩
إرهاق المضلات ٣٩	الاكتشافات غير الواعة ٤١
إعانة المرور ٣٨	الاكتشاف الطبيعي ٣٧
احتمالية الاستعداد بسيارة ٢٨	الانتقائية الهائلة ٧٨
الأحداث المالية البارزة ٤٩	البرنامج التجريبي ١١٣، ١١٤، ١١٥
الأسئلة التي نساألها ١٤	١١٦، ١١٧
الأساتذة الجامعيين ٦٧	التحسر الشخصي ١٤
الأفكار ١، ٧، ٣، ٤، ٢٦، ٤٨، ٦٨، ٧١، ٧٨، ٨٥، ٨٧، ٩٣، ٩٥، ٩٦، ١١١، ١١٤، ١١٩، ١٢١، ١٢٢، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٧، ١٢٨، ١٤١	التحلي بروح المرونة ٥٢
١٥٥	التحليل ٩، ٩٨، ٩٧، ١٠٠، ١١١، ١٢٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٤، ١٥٦، ١٥٧
الأفكار والافتراضات ٤٨	١٥٧
الأمور المتوقعة ٤٨	التعليم ١١٤
الأنشطة اليومية ١٣	التطور الشخصي ٣٠
الأنظمة الاجتماعية ١١١	التعامل مع التعليم ١٢
الأنماط المشتركة ١٤	التعامل مع الزائرين ٤٢
الإحساس القمسي ٨٧	التعلم التطبيقي ١١٢، ١١٨
الإدارات الفرعية ١١١، ١١٨	التعلم المملي ١١٥، ١١٧
الإدارة المحلية ١١٤	التعلم الثانوي ١٢، ١٤
الإدارة المركزية ١١١، ١١٢	التعليم ١١٤
الإطار التحليلي ١٠٠	التمتع بالحرية ٢٦
الإكتار ١١٥	التمتع بالكفاءة الذاتية ٢٦
الاختبارات ١٢، ١٨، ١١٥	التوافق بين الفريقين ٣٠
	التوتر المصاحب للاستقبال ١١

- التوقف واستئناف العمل ١٠٤  
 الجمل المختلفة ٦٨  
 الجودة الشاملة ٢٤، ٢٣  
 الحاسة المسيطرة ١٠، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٨، ٨٩، ٩٠  
 الحدس والتفكير ٧٧  
 الحياة الشخصية ١١٩  
 الخبرات ١، ٨، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨٧  
 الخط الفاصل ٥٣  
 الخطوة الأصلية ١٠٥  
 الدوائر المتداخلة ١٢٤، ١٢٦  
 الرؤى المكتسبة ٤١  
 الرسالة الروحانية ٩٤، ٩٥  
 الرسومات ٢، ٣، ٩  
 الرسوم البيانية ٨٧، ١٢٨  
 الرسوم التخطيطية ٨٧  
 الروابط ٩، ٧  
 السباحة ١٧، ٢٠، ٥٢، ٥٣  
 السلامة الرسمية ١٠٨  
 السلوكيات الإيجابية ٣  
 السيولة المروية ٣٩  
 التخصصات الهامشية ٩  
 الصنف المعلة ٤٦  
 الصناعات الكيماوية ٤٣  
 الصور الفوتوغرافية ٣  
 الطاقات والإمكانات ٥٣  
 الطبعة الفوضوية ١٠٥  
 العناية الرسمى ٦٧  
 المثلة الأسبوعية ٣٤  
 الملاحظات المتبادلة ٣  
 العلاقة الحميمة ٤٠، ٩٦  
 العلماء والمهندسين ٤٨  
 الفرضية الرئيسية للرؤية ١٠  
 الفهم والأفكار الحالية ٨  
 الفوضى ١٠، ٤٨، ٦٠، ١٣٨، ١٨٥  
 القرارات المتعلقة بأضالك ١٠٩  
 الكفاءة والفاعلية ٢٢  
 الكلمات المتقاطعة ١٠، ١٠٢، ١٠٤  
 الكلمات المعنى ٩١  
 اللامركزية ١٠٩  
 اللغوية القوية ١٣  
 اللقطات المختلفة ٢  
 المرحلة الجامعية ١٢  
 المستقبل ١٩، ٤٤، ٤٧، ٨٥، ١٢٦، ١٢٧، ١٨٢، ١٦٠  
 المصادر الطبيعية لطاقتنا ٢٦  
 المصطلحات الخاصة ٣١  
 المسير المجهول ٢٩  
 المعلمون والعلماء والمؤرخون ١٢  
 المعلومات ١٢، ١٣، ٢٤، ٤٤، ٤٧، ٧٧، ٨٤، ٨٦، ٨٧، ٩٨، ٩٩، ١٠١  
 ١٠٤، ١٠٥، ١٠٧، ١٢٤، ١٢٦، ١٧٣، ١٧٥  
 المعلومات الحالية ٤٤، ٤٧  
 المشاطعات التليفونية ٤١  
 المهارات العملية ١  
 المهام المختلفة ٢٩  
 المهام المنزلية ٢٩  
 المهام و"ناصب ٣٠  
 الموارد المتاحة ٣٦  
 الموظفون العاديين ١١٤  
 التجاع ١٢، ٥٣، ١٥٢، ١٥٤، ١٦٠

- ١٨٥  
النجاح والفشل ٥٢  
النظم الفرعية ٨  
الناقشات الجديدة ٤٠  
الهاجس الخفيف ٣٠  
الوصف الماكنى ١٢  
الوقت اللازم ١  
الوقت اللازم للتأمل ١  
الوقود المتبقية ٤٧  
امتلاك السلطة ١١٢  
امتلاك ثروة ٢٦  
اهتزاز ٨٦، ٨٧  
برنامج التنوير ١١١  
تبادل الأفكار ٣  
تجاهل الطبيعة ١٠٥  
تجاوز المحنة ٥٥  
تجنب الفشل أو الرفض ٢٦  
تحفيز التعليم الفردي ١٢  
تحفيز رؤاها ٢  
تدعيم التمكن ١٠٩  
تركيزك للحاسة الأخرى ٨١  
تعلم رياضة جديدة ٢٨  
تعليمنا الرسمي ١٤  
تشكيلك الواعي ١  
تقاطعت أثناء العمل ٤٢  
تقدم النظم التعليمية ١٣  
تقويم التجربة ٨  
تقييم المبادرة ١١٦  
حالة التدفق ٩، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١  
حدود الملعب ٢٩  
خرائط النقط ٢  
خسارة الحصاة ٩٨  
رؤانا المبهمة ١  
رؤى جديدة ٣، ١٢٢  
رؤية الأمور ٧١، ٧٩، ٩٢  
رسالة التثوق ٨٤  
ركوب الدراجة ١، ٢٠، ٢٨  
روح التشخيص ١٠، ٩٧  
زاوية الرؤية ٨٦  
ساعات العمل الرسمية ١٠٨  
سوافات إضافية ١٤  
شذرات المعرفة ١، ٧  
صناعة الطهران ٤٣  
صوت الجموع ٨٧  
صور متحركة ٨٦



- مرحلة التعليم الابتدائي ١٣  
 مساعدة مدير الحسابات ٩٩  
 مستخدمون للمخاطرة ٩٣  
 مستوى المبيعات المتوقع ٩٩  
 مستويات الإداء للكتابة ١٩  
 مشاركة الأفكار ٢٦  
 مشاركة الرؤية ٧  
 مشاهدة الرياضة ٢٠  
 مصادر طاقته ٢٧، ٢٦، ٢٥، ٢٣، ٩  
 مبلجن ومستشارين ١٣  
 مفاهيم مجردة ٩  
 مفهوم التدفق ١٩  
 ممارسة الخبرات والأنشطة ١٢  
 مهارات التواصل ١١٠  
 مهارة ركوب الدراجة ١  
 مهندس كيميائي ١٢  
 نشاط تجاري ١٧  
 نظام التعلم الطبيعي ٨  
 وكالة الطيران الفيدرالية ٤٦، ٤٥  
 طلب الصفح ١١٠  
 طلب الموافقة ١١٠  
 عبور الطريق ١٦٤، ١٤٢، ٣٩، ٣٨  
 عقد اجتماع ٤٣  
 عملية التعلم العملية ١١٦، ١١١  
 قراءة التقارير ٤٢  
 قواعد الطيران البصرية ٤٥  
 شهادة السهارة ١٤٣، ٣٩  
 كرة طائرة ٣٩  
 كسب تقبل الآخرين ٣٦  
 كسب تقدير الآخرين ٣٦  
 لعبة البيسبول ٣٩  
 مجال استشارات الحياة المهنية ٣٠  
 مجال التطوير المؤسسي ٣٠  
 محفزات النشوة الطبيعية ٢٢

<https://t.me/kotokhatab>





## اكتشف المعرفة الخفية التي تمتلكها مع هذا الدليل العملي لزيادة فاعليتك في العمل

"كل إنسان تخطر له تجليات استبصارية من الرؤى العميقة - هذه اللحظات التي تدركنا فيها لحظات نصيح فيها قائلين "وجدتها!" ونحن نشعر بالتنوير والتمكين. تقوم الرؤى العميقة بـ"توصيل النقاط" الخاصة بشذرات المعرفة المبعثرة في أجزاء مختلفة في أنفسنا لتجمعها في كيان مكتمل وفعال. وهي توضح الأفكار التي كانت مبهمه في السابق، وتبسط المواقف المعقدة وترسم الطريق نحو أساليب جديدة وأفضل للقيام بالأمور.

هل هناك طريقة لتشجيع لحظات الفهم التي تجعلنا نصيح "وجدتها!" أو نبترسم في رضا هادئ؟ أم هل تخطر هذه الرؤى المفاجئة بمحض الصدفة، وتخرج من لا شيء في وقت لا نتوقعها فيه؟

يؤكد ستيفن شتمف وجويل دي لوكا أنك تستطيع تشجيع هذه الرؤى. انهما يطلعاننا، في هذا الكتاب، على أغوار العملية الكامنة وراء هذه الومضات حتى نستطيع تحفيز قدرتنا على التعلم والنمو. سوف يعلمك هذا الكتاب كيف تحول المهارات والخبرة والمعرفة التي تلمسها كأمر مسلم بها إلى رؤى عميقة، تساعدك على:

- تحسين أدائك الوظيفي
- تحسين مهاراتك كمدير
- التقدم في حياتك المهنية
- تحسين علاقاتك مع زملاء العمل
- تحويل الأزمات إلى فرص

"هذا الكتاب الذي يخبرني بأنني قد تعلمت كل ما أحتاج إليه في مرحلة التعليم الابتدائي هو كتاب مناسب لموظف هذا العصر. وهو كتاب يزخر بالرؤى العميقة التي تطلق المزيد من الرؤى الأعمق، لتساعد الموظف في النهاية على تحقيق فاعلية واشباع أكبر في حياته العملية".

أندريا ماركويتز، الأستاذ المساعد في جامعة باليمور